



Formulación del plan de direccionamiento estratégico para la empresa ACEBRI S.A.S.

Juan Camilo Briceño Acevedo
Jesús David Zúñiga López

Universidad Ean
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas - MBA
Bogotá D.C., Colombia
2021

Formulación del plan de direccionamiento estratégico para la empresa ACEBRI S.A.S.

Juan Camilo Briceño Acevedo
Jesús David Zúñiga López

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magíster en Administración de Empresas – MBA

Director:

Javier Roberto Ospina Bermeo

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá D.C., Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 01 - septiembre - 2021

“Así también, la sabiduría es dulce a tu alma. Si la encuentras, tendrás un futuro brillante, y tus esperanzas no se truncarán”

Proverbios 24:14

“No basta saber, se debe también aplicar.
No es suficiente querer, se debe también hacer”

J. Wolfgang von Goethe (1749-1832)

Agradecimientos

Nuestros más sinceros agradecimientos a la empresa ACEBRI S.A.S., por habernos brindado la oportunidad de hacer la presente investigación en sus instalaciones, facilitándonos toda la información que requerimos y nos permitió interactuar con sus funcionarios a profundidad, lo cual fue determinante para el desarrollo de este proyecto. A la Universidad Ean, a nuestros tutores y, en especial, a nuestro director de tesis, el profesor Javier Roberto Ospina Bermeo por su exigencia, sus aportes, conocimiento y guía.

A Dios por permitirnos alcanzar una nueva etapa en nuestras vidas y a nuestras familias por darnos su apoyo, comprensión y ayuda incondicional, contribuyeron a que este proyecto fuera posible.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
PRIMERA PARTE.....	15
1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	15
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	18
2. OBJETIVOS.....	19
2.1. OBJETIVO GENERAL	19
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	22
4.2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	23
4.3. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE FRED DAVID.....	24
4.4. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE WHEELLEN Y HUNGER	25
4.4.1. Matriz EFAS	26
4.4.2. Matriz IFAS	27
4.4.3. Matriz SFAS	27
4.5. BALANCE SCORE CARD	27
4.6. VENTAJA COMPETITIVA	28
4.7. EMPRESAS DE FAMILIA.....	29
4.7.1. Definición de empresa de familia	29
4.7.2. Problemas más comunes en las empresas de familia	34
4.7.3. Gobierno corporativo en las empresas de familia	36
4.7.4. Acuerdo de Accionistas	37
4.8. SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	39
4.8.1. Definición de Sostenibilidad	39
4.8.2. Responsabilidad social empresarial (RSE).....	40
4.8.3. Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y Principios del Pacto global	40
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	43
5.1. RESEÑA HISTÓRICA	43
5.2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA VIGENTE	46
5.2.1. Valores Corporativos	46

5.2.2.	Misión	46
5.2.3.	Visión.....	47
5.3.	COMPOSICIÓN ACCIONARIA	47
5.4.	GOBIERNO CORPORATIVO Y ACUERDO DE ACCIONISTAS.....	48
5.5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	48
5.6.	SOSTENIBILIDAD Y RSE	48
5.7.	MAPA DE PROCESOS	48
5.8.	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	49
5.8.1.	Fibras para escobas.....	50
5.8.2.	Lámina para flores	50
5.8.3.	Otros Productos	51
5.9.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	51
5.9.1.	Descripción de la Industria Plástica en Colombia.....	51
5.9.2.	Balanza Comercial	52
5.9.3.	La Industria plástica en la pandemia del COVID-19.....	53
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	54
6.1.	ANÁLISIS EXTERNO.....	54
6.1.1.	PESTEL.....	54
6.1.2.	Cinco Fuerzas de Porter.....	56
6.1.3.	Matriz de Perfil Competitivo.....	57
6.2.	ANÁLISIS INTERNO	58
6.2.1.	Modelo MMGO-PENTEX.....	58
6.2.2.	Modelo de Recursos y Capacidades (Modelo VRIO)	59
6.2.3.	Cadena de Valor	60
6.2.4.	Estructura Organizacional	61
6.2.5.	Inventario de la Empresa Familiar	62
6.2.6.	Evaluación del Desempeño de los ODS	63
6.3.	TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	64
	SEGUNDA PARTE.....	66
7.	DESARROLLO DEL TRABAJO.....	66
7.1.	ANÁLISIS EXTERNO.....	66
7.1.1.	Análisis modelo PESTEL.....	66
7.1.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	77
7.1.3.	Análisis de la Matriz de perfil competitivo	87
7.2.	ANÁLISIS INTERNO	90
7.2.1.	Análisis resultados MMGO-PENTEX.....	91
7.2.2.	Aplicación modelo VRIO.....	106

7.2.3.	Análisis Cadena de Valor.....	109
7.2.4.	Análisis Estructura Organizacional.....	116
7.2.5.	Análisis del Inventario de la Empresa Familiar	117
7.2.6.	Análisis de la Evaluación del Desempeño de los ODS	118
TERCERA PARTE		125
8.	PLAN DE INTERVENCIÓN	125
8.1.	MATRIZ DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFAS)	126
8.1.1.	Análisis de las Oportunidades.....	129
8.1.2.	Análisis de las Amenazas	133
8.2.	MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS (IFAS)	135
8.2.1.	Análisis de las Fortalezas	139
8.2.2.	Análisis de las Debilidades	142
8.3.	MATRIZ DE FACTORES ESTRATÉGICOS O SFAS	144
8.4.	REDEFINICIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	152
8.4.1.	Valores Corporativos	152
8.4.2.	Misión.....	153
8.4.3.	Visión	153
8.5.	FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	154
8.6.	FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	161
8.7.	FORMULACIÓN DE LAS METAS E INDICADORES	164
8.8.	PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	171
8.9.	PROPUESTA DE UN ACUERDO DE ACCIONISTAS	174
8.10.	PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE LOS ODS	175
9.	RECOMENDACIONES.....	177
10.	CONCLUSIONES.....	178
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	179
ANEXOS.....		188

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1. Obstáculos que le impiden llevar un direccionamiento estratégico	16
Figura 2. Árbol del problema	18
Figura 3. Modelo de direccionamiento estratégico de Fred David	25
Figura 4. Modelo de direccionamiento estratégico de Wheelen y Hunger.....	26
Figura 5. Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis	31
Figura 6. Modelo de los cinco círculos de Amat Salas	32
Figura 7. Triangulo del Gobierno Corporativo	37
Figura 8. Objetivos de desarrollo sostenible	41
Figura 9. Línea de tiempo de la historia de ACEBRI S.A.S.	46
Figura 10. Composición Accionaria de la empresa	47
Figura 11. Mapa de Procesos de ACEBRI S.A.S.	49
Figura 12. Portafolio de Productos de ACEBRI S.A.S.....	49
Figura 13. Composición actual del mercado de exportación de fibras para escobas	50
Figura 14. Evolución de la participación sobre el total de ventas de la lámina PET	50
Figura 15. Establecimientos por tipo en la industria plástica a junio de 2020.....	52
Figura 16. Evolución del Comercio Exterior de los artículos de plástico n.c.p.....	52
Figura 17. Diagrama del Análisis PESTEL.....	55
Figura 18. Modelo Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	56
Figura 19. Modelo PENTEX para las Pymes Colombianas (G3Pymes).....	58
Figura 20. Modelo Análisis de la Cadena de Valor.....	61
Figura 21. Ecuación estadística para proporciones poblacionales.....	64
Figura 22. Inflación anual países de la Alianza del Pacífico (2019)	71
Figura 23. Cambio de modelo a economía circular	73
Figura 24. Matriz de clasificación de Bioplásticos	73
Figura 25. Concentración de los Clientes en ACEBRI a 2020	83
Figura 26. Concentración de los Proveedores en ACEBRI.....	85
Figura 27. Resultados Componente de Estrategia y Estructura Organizacional	93
Figura 28. Resultados Componente de Mercadeo y Comercialización	95
Figura 29. Resultados Componente de Cultura Organizacional y Gestión Humana	97

Figura 30. Resultados Componente Financiero.....	100
Figura 31. Resultados Componente de Innovación y Conocimiento	102
Figura 32. Resultados Componente Operacional	105
Figura 33. Resultados Globales por componente.....	106
Figura 34. Resultado de ACEBRI en el Inventario de la Empresa Familiar	117
Figura 35. Etapas del Plan de Direccionamiento Estratégico para ACEBRI.....	125
Figura 36. Estructura organizacional divisional propuesta para ACEBRI	172
Figura 37. Propuestas gráficas para ilustrar la integración de los ODS.....	176

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1. Ventajas y Desventajas de la empresa familiar	33
Tabla 2. Valores Corporativos Definidos por la organización	46
Tabla 3. Modelo de Matriz de Perfil Competitivo	57
Tabla 4. Componentes y Variables del modelo MMGO - PENTEX.....	59
Tabla 5. Matriz del Modelo VRIO.....	60
Tabla 6. Tipos de Estructuras organizacionales.....	62
Tabla 7. Interpretación de los resultados del Inventario de la Empresa Familiar.....	63
Tabla 8. Ficha técnica de la recolección de datos.....	65
Tabla 9. Personal entrevistado para hacer el diagnóstico MMGO – PENTEX	65
Tabla 10. Análisis de precios de compra del PET recuperado	70
Tabla 11. Matriz PESTEL.....	76
Tabla 12. Barreras de entrada para los nuevos competidores.....	78
Tabla 13. Principales barreras para los competidores actuales.....	80
Tabla 14. Productos sustitutos que compiten con el portafolio de ACEBRI	81
Tabla 15. Factores relevantes para los productos sustitutos	82
Tabla 16. Factores claves del poder de negociación de los clientes.....	84
Tabla 17. Factores relevantes para el poder de negociación de los proveedores	87
Tabla 18. Matriz de perfil competitivo o Matriz Industrial	88
Tabla 19. Comparación de los principales indicadores Financieros.....	90
Tabla 20. Factores de Estrategia y Estructura Organizacional	93
Tabla 21. Resumen de los factores de Mercadeo y Comercialización	96
Tabla 22. Factores de Talento Humano y Cultura Organizacional.....	98
Tabla 23. Factores del Componente Financiero.....	101
Tabla 24. Resumen de los factores de Innovación y Conocimiento.....	103
Tabla 25. Factores del Componente Operacional	105
Tabla 26. Matriz de Recursos y Capacidades (VRIO)	107
Tabla 27. Estructura de costos fibra de escoba	110
Tabla 28. Estructura de costos láminas PET para flores.....	110
Tabla 29. Resumen de las Actividades Primarias	112

Tabla 30. Resumen de las Actividades de Soporte	113
Tabla 31. Ventajas Competitivas (Fortalezas) y Debilidades	115
Tabla 32. Resumen del análisis de la estructura organizacional.....	117
Tabla 33. Aspectos relevantes del Instrumento de la Empresa Familiar.	118
Tabla 34. Aplicación del SDG ACTION MANAGER en ACEBRI.....	119
Tabla 35. Aspectos principales de la evaluación de desempeño frente a los ODS.....	124
Tabla 36. Matriz EFAS.....	126
Tabla 37. Matriz IFAS.....	136
Tabla 38. Matriz de Factores Estratégicos o SFAS	145
Tabla 39. Valores Propuestos Adicionales	153
Tabla 40. Nueva Misión Propuesta vs. Misión Actual	153
Tabla 41. Nueva Visión Propuesta vs. Visión Actual	154
Tabla 42. Relación Objetivos Estratégicos con la Matriz SFAS	154
Tabla 43. Relación de Estrategias y Tácticas propuestas por Objetivo Estratégico.....	162
Tabla 44. Presupuesto y Cronograma estimados del Plan de Direccionamiento estratégico.....	163
Tabla 45. Objetivos clasificados en cada Perspectiva del Balance Score Card.....	164
Tabla 46. Balance Score Card propuesto para ACEBRI.....	165
Tabla 47. Estructura del Acuerdo de Accionistas propuesto para ACEBRI S.A.S.	174
Tabla 48. Relación de los ODS con los Objetivos Estratégicos	175

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo propone un plan de direccionamiento estratégico para la empresa ACEBRI S.A.S. enfocado en ofrecer los lineamientos direccionales que aseguren su sostenibilidad en el tiempo. Dicho trabajo está enmarcado bajo el tipo de investigación descriptiva, mediante un enfoque cualitativo, combinando los métodos inductivos y de análisis. Para obtener la información requerida se utilizaron instrumentos como la observación directa, reuniones y entrevistas con los funcionarios de la empresa.

Para la elaboración de la propuesta y el cumplimiento de los objetivos planteados se analizaron los referentes teóricos sobre el tema objeto de estudio. El plan formulado es producto del análisis situacional de la empresa ACEBRI y la combinación de los conceptos planteados por David (2017), Wheelen et al. (2013), Drucker (1954) y otros autores, como el Balance Score Card sugerido por Kaplan & Norton (2007).

Posteriormente, se aplicaron instrumentos de diagnóstico como PESTEL, cinco fuerzas de Porter y la matriz de Perfil Competitivo para el análisis externo. Adicionalmente, se aplicó el modelo MMGO-PENTEX, la matriz VRIO, el análisis de la cadena de valor y de la estructura organizacional, se aplicó el Inventario de la Empresa Familiar y se realizó una evaluación del desempeño de los ODS en la organización para efectuar el análisis interno.

Con base en la información anterior, se realizaron las matrices EFAS (Análisis de los Factores Externos) e IFAS (Análisis de los Factores Internos) para luego construir la matriz SFAS (Matriz de Factores Estratégicos), insumo básico para la formulación del plan de direccionamiento estratégico propuesto para ACEBRI.

Al final del documento, se adjunta un acuerdo de accionistas propuesto para esta organización, complementando la formulación del plan de direccionamiento estratégico.

Palabras clave: Direccionamiento Estratégico, Gestión, Plataforma Estratégica, Sostenibilidad, Empresa Familiar, Gobierno Corporativo.

Abstract

This work proposes a strategic management plan for the company ACEBRI S.A.S. focused on offering directional guidelines that ensure its sustainability over time. This work is framed under the type of descriptive research, through a qualitative approach, combining inductive and analytical methods. Instruments such as direct observation, meetings and interviews with company officials were used to obtain the required information.

For the proposal and the achievement of the proposed objectives, the theoretical references on the subject under study were analyzed. The formulated plan is the product of the situational analysis of the ACEBRI company, and the combination of the concepts proposed by David (2017), Wheelen et al. (2013), Drucker (1954) and other authors.

Then, diagnostic instruments such as PESTEL, Porter's five forces and the Competitive Profile Matrix were applied for external analysis. Further, the MMGO-PENTEX model, the VRIO matrix, the analysis of the value chain and the organizational structure were applied, the Family Business Inventory was also applied and an evaluation of the performance of the SDGs was carried out in the organization to complete the internal analysis.

With that previous information, the EFAS (External Factors Analysis) and IFAS (Internal Factors Analysis) matrices were made to later build the SFAS matrix (Strategic Factors Matrix), a basic input for the formulation of the strategic management plan proposed for ACEBRI.

At the end of the document, a proposed family protocol for this organization is attached, complementing the formulation of the strategic management plan.

Keywords: Strategic Management, Management, Strategic Framework, Sustainability, Family Business, Corporate Governance.

PRIMERA PARTE

1. Introducción

1.1. Antecedentes del problema

La industria plástica ha jugado un papel importante en el desarrollo económico del país. De acuerdo con Acoplásticos, gremio que agrupa a las empresas fabricantes de plástico en Colombia, “la industria plástica equivale al 15% del PIB manufacturero, empleando a cerca de 65.000 personas a través de 650 empresas” (Acoplásticos, 2018).

Dentro de esta industria, la gran mayoría de estas empresas son organizaciones familiares. “En la última década, se han publicado estudios que las identifican como motor del desarrollo de un país; se estima que el 80% de las empresas del mundo son negocios de familia” (Sandoval & Guerrero, 2010). Al respecto, la firma auditora PWC da cuenta que no todas tienen una dirección estratégica formalmente establecida, “tan solo el 48% de estas empresas indicó tener una plan formal y costeadado, el 26% tiene un plan, pero no formal ni costeadado; y el otro 26% no tiene un plan estratégico definido” (PWC, 2019).

ACEBRI S.A.S. es una empresa familiar fundada en el año 2007 por Carlos Briceño, un empresario con más de 35 años de experiencia creando industria. Actualmente, es una reconocida empresa transformadora de plástico recuperado para fabricar productos tales como fibras y láminas plásticas. De acuerdo con los últimos estados financieros revelados por la organización, la empresa ha venido creciendo de manera sostenida un 12% desde el año 2017 (ACEBRI S.A.S., 2020g) y, por eso, se propuso un plan ambicioso para aumentar sus ingresos y participación de mercado a partir del año 2020 (ACEBRI S.A.S., 2020c).

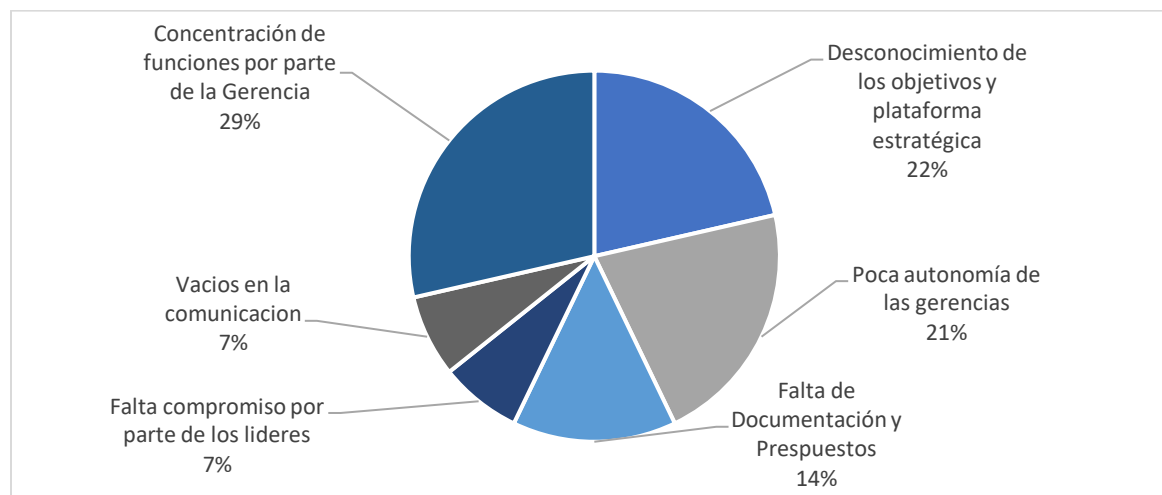
La evolución y posición actual de ACEBRI se debe al liderazgo y a la dirección del señor Carlos Briceño, en su cargo de Gerente General de la compañía, un liderazgo demostrado en el trabajo arduo y en la perseverancia antes las dificultades propias de la industria y otras de fuerza mayor como la afectación del suministro eléctrico en el municipio de Mosquera a raíz de las graves inundaciones y desbordamiento del río Bogotá en el año 2010 (Emgesa, 2010), que causaron daños irreparables a la organización llevándola casi a la

declaratoria de quiebra en ese año (C. Briceño M., comunicación personal, el 8 de marzo de 2021).

A pesar de estas adversidades, el señor Briceño logró sostener una organización que hoy en día es referente nacional en el concepto de economía circular y transformación de plásticos (Procolombia, 2020a). Sin embargo, es una realidad que el cambio generacional se avecina y, ante ello, se acentúa la incertidumbre respecto a determinar si realmente en la empresa existe un plan de direccionamiento estratégico más allá de la visión de su dueño fundador. Es por ello que en el mes de julio de 2020, se aplica un instrumento propio a partir de los postulados del modelo de Administración estratégica propuesto por Fred David.

La aplicación de dicho instrumento logró evidenciar que existen obstáculos que impiden la estructuración de un plan de direccionamiento estratégico en ACEBRI S.A.S. que sea enfocado en desarrollar una estructura empresarial sostenible.

Figura 1. Obstáculos que le impiden llevar un direccionamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de (ACEBRI S.A.S., 2020f).

De acuerdo con la Figura 1, dentro de los obstáculos identificados por el personal de ACEBRI, predominan las siguientes: una concentración de funciones por parte de la Gerencia General, un desconocimiento de los objetivos y de la plataforma estratégica por parte del personal y una débil autonomía en los líderes de las áreas o departamentos respectivos. Estos obstáculos son las causas de la problemática que se quiere abordar en esta investigación.

Por otro lado, existe unanimidad al indicar la falta de comunicación como aspecto que afecta notablemente el trabajo dentro de la organización. Sus hijos, quienes offician en la alta dirección como los Gerentes Administrativo y Comercial (ACEBRI S.A.S., 2020a), también reconocen estas falencias en la dirección y señalan que, en ocasiones, las decisiones se toman por intuición del dueño fundador, más que por un análisis detallado del entorno de la empresa. El mismo Gerente General afirmó en una ocasión que “el direccionamiento estratégico de la empresa no se da formalmente y hace falta que éste sea debidamente documentado” (C. Briceño, comunicación personal, el 3 de septiembre de 2020).

La situación actual hace pensar que, en el caso de realizar una transición generacional en la compañía, como ha sido el deseo constante del dueño de la empresa (C. Briceño M., comunicación personal, el 3 de septiembre de 2020), es factible considerar que se presentan dificultades para continuar una estrategia que sea afín a los planteamientos de sus dueños fundadores y que logre cumplir con la visión de la organización, en especial si se considera que no existe un acuerdo de accionistas establecido.

Si bien en ACEBRI existe una visión a futuro, no está enmarcada dentro de lo que se podría llamar direccionamiento estratégico. Un buen modelo de direccionamiento estratégico debe ser fácil de entender y ser formulado en función del entorno de la empresa para que resulte sencilla su ejecución y, así, conservar los recursos de la empresa (Blanco, 2014b).

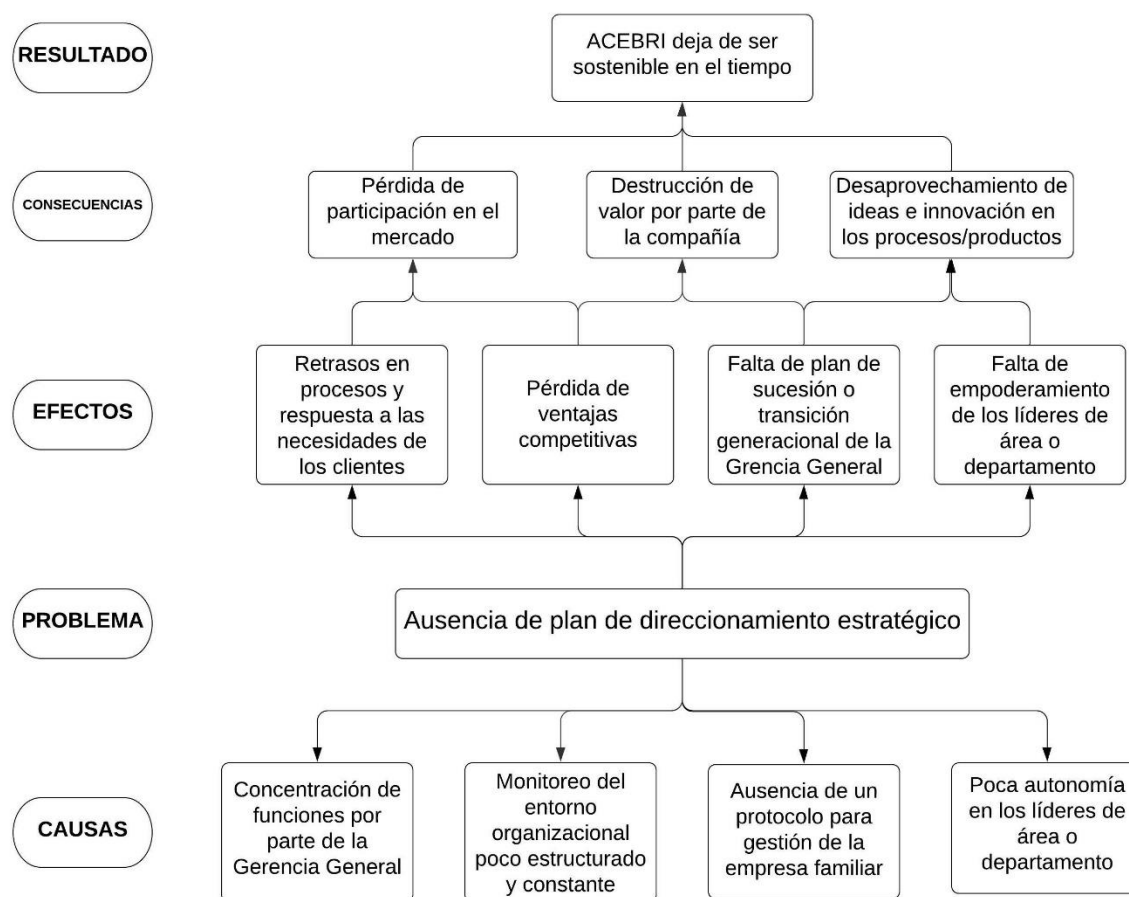
Adicional al problema generacional y la falta de un plan de sucesión, la ausencia de un plan de direccionamiento estratégico conduce a un deterioro en el relacionamiento con los clientes (Dessler, 1993) y a una pérdida de las ventajas competitivas (Porter, 1997) y de participación en el mercado, bien sea por un retraso en los tiempos de respuesta o un mal servicio. A nivel interno, puede darse una falta de empoderamiento de los líderes en cada departamento de la organización (Aguilera, 2010) y un desaprovechamiento de nuevas ideas e innovación, estancándola a una única forma de hacer las cosas que, a pesar del éxito demostrado por el dueño fundador, con el tiempo necesitará ajustes urgentes (INCAE Business School, 2017).

Los anteriores efectos mencionados conducen a situaciones indeseables para la organización como la destrucción de valor para sus grupos de interés, donde el resultado de todos estos factores hará que la organización no sea sostenible en el tiempo.

1.2. Planteamiento del problema

A partir de los antecedentes descritos, se observa que la empresa ACEBRI S.A.S. requiere definir los lineamientos básicos bajo los cuales debe cimentar un plan de direccionamiento estratégico que le permita asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Figura 2. Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia.

1.3. Pregunta de investigación

Por lo anterior, surge la necesidad de realizar un estudio que permita responder al interrogante:

¿Cómo contribuye la formulación de un plan de direccionamiento estratégico en ACEBRI S.A.S para lograr su sostenibilidad en el tiempo?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Formular el plan de direccionamiento estratégico en la empresa ACEBRI S.A.S. que le permita para lograr su sostenibilidad en el tiempo.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar una revisión bibliográfica de las diferentes teorías del direccionamiento estratégico que permita generar el alcance del presente estudio.
- Efectuar análisis tanto externo como interno, que permita identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de ACEBRI S.A.S.
- Establecer la propuesta del plan de direccionamiento estratégico adecuado para ACEBRI S.A.S.
- Estructurar un acuerdo de accionistas acorde a las características de ACEBRI S.A.S y alineado al plan de direccionamiento estratégico propuesto.
- Proponer un cuadro de mando integral (Balance Score Card) que permita hacer seguimiento y monitoreo del plan de direccionamiento estratégico formulado para ACEBRI S.A.S.

3. Justificación

Mediante este proyecto se pretende brindar herramientas claras y medibles bajo las cuales ACEBRI pueda formular un plan de direccionamiento estratégico acorde con la filosofía empresarial que sus dueños fundadores le han impreso, pero, al mismo tiempo, dando la oportunidad a que la empresa trascienda y sea administrada más allá de ser una “empresa familiar”. De acuerdo con Molina Parra et al. (2016), “la empresa de familia posee características especiales, lo cual ha hecho que se desarrollen modelos desde el punto de vista administrativo que expliquen su composición, su estructura y su comportamiento” (Universidad Nacional de Colombia et al., 2016, p. 131).

Por lo anterior, este modelo propuesto representa el primer paso para establecer prácticas corporativas similares a las que se ejecutan en las grandes empresas multinacionales. La evolución de las ventas y la cada vez mayor participación en el mercado, hacen viable pensar en darle una mayor estructura directiva a esta organización.

La utilización de un adecuado plan de direccionamiento estratégico permitirá, a los directivos de ACEBRI, desarrollar una gestión de una manera lógica y organizada teniendo en cuenta la estrategia, las operaciones, la tecnología, las fusiones y adquisiciones y, finalmente, la alineación de su estructura y funciones internas (Gutiérrez, 2012).

Buscando ayudar a reducir los niveles de incertidumbre dentro de la organización, se ha propuesto el uso de un plan de direccionamiento estratégico que proporcione a ACEBRI los mecanismos necesarios para desarrollar con éxito el proceso estratégico. También, se presentará una metodología lógica de aplicación de estos conceptos, facilitando a los gerentes la contextualización que requiere el diseño y ejecución de planes estratégicos.

Mediante la elaboración este proyecto, se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos en diversas unidades de estudio de la Maestría en Administración de Empresas (MBA, por sus siglas en inglés) como Pensamiento Estratégico, Resiliencia y Adaptabilidad Organizacional y Competencias Directivas, las cuales serán de ayuda para formular un modelo de direccionamiento estratégico útil para la transición generacional de esta empresa.

Al respecto, García (2019) define que “la formación del sucesor tiene que implicar no sólo que conozca todos los aspectos de su empresa sino que también debe adquirir conocimientos del sector en el que trabaja la empresa, además de desarrollar ciertas habilidades directivas y ser consciente de sus fortalezas y debilidades” (García, 2019, p. 10).

Así mismo, se aplicarán conceptos como empowerment y análisis del entorno con el fin de formular los lineamientos generales que debe contener un plan de direccionamiento estratégico en ACEBRI, traducándose en una respuesta más ágil y oportuna a las necesidades dinámicas de sus grupos de interés (Viltard, 2019). Finalmente, se busca que este proyecto sirva también como ejemplo para aquellas empresas colombianas de origen familiar que deseen adoptar un modelo de direccionamiento estratégico.

Este proyecto de investigación se encuentra dentro del campo de investigación de Emprendimiento y Gerencia de la Universidad Ean, bajo el grupo de Dirección y gestión de proyectos. La línea de investigación corresponde a la Gestión de proyectos, estrategias y competitividad.

4. Marco de referencia

Desde el punto de vista empresarial, la estrategia de una organización puede ser definida como la dirección establecida por los directivos, la cual incluye los movimientos competitivos y los enfoques de negocio a ser empleados por la empresa con el objetivo de competir exitosamente, mejorar el desempeño en sus procesos y expandir el negocio. Otro elemento importante de la estrategia en las organizaciones son las acciones y movimientos que los administradores adoptan para ganar una ventaja competitiva sobre sus competidores (Thompson et al., 2018).

Según Blanco (2014), la estrategia representa el conjunto de objetivos de mediano y largo plazo alineados con la visión, la misión, los valores y los fines de la organización que tendrán un efecto positivo en su desempeño, mediante su logro.

Para efectos del presente documento, la estrategia se entiende, entonces, como la mejor manera de alcanzar los objetivos de la organización; valiéndose de las oportunidades con las fortalezas y evitando que las amenazas del entorno lo impidan a pesar de las debilidades, con el fin de obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

4.1. Direccionamiento Estratégico

En el presente documento, el término direccionamiento estratégico se utiliza como sinónimo del término administración estratégica, el cual no debe entenderse como un simple proceso de previsión, porque exige establecer objetivos y estrategias claras para ser implementadas durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Lo anterior, hace necesario desarrollar dichas estrategias que consideren al contexto de cada situación para alcanzar las metas fijadas (Pérez, 2014).

El principal objetivo del direccionamiento estratégico es el de servir como herramienta de gestión para los gerentes o administradores con el fin de ayudar a determinar las relaciones entre las decisiones tomadas por los estrategas y los resultados alcanzados por la organización.

Para autores como Wheelen et al. (2013), el direccionamiento o administración estratégica comprende el grupo de decisiones y acciones administrativas por medio de las cuales se determina el rendimiento a largo de plazo de una compañía. Dicho direccionamiento, para este autor, incorpora el análisis del entorno y de la industria donde se desempeña la organización, la formulación e implementación de la estrategia y, por último, la evaluación y respectivo control.

Por lo tanto, el direccionamiento estratégico involucra el monitoreo y evaluación constante de las oportunidades y amenazas que pueden impactar a una organización, contemplando las fortalezas y debilidades de ésta (Wheelen et al., 2013). Al formular e implementar correctamente el direccionamiento estratégico, las empresas podrán competir y adaptarse mejor a los cambios en los mercados.

Finalmente, David (2017) señala que la meta del direccionamiento estratégico es la obtención y conservación de una ventaja competitiva y la define como una mezcla entre arte y ciencia para formular, implementar y evaluar decisiones en diferentes disciplinas que permitan la obtención de los objetivos empresariales. De acuerdo con esta definición, se infiere que el direccionamiento estratégico busca la integración de las diferentes áreas o departamentos que hacen parte de una organización con el fin de lograr su éxito.

Para este autor, mediante el direccionamiento estratégico las empresas podrán crear y aprovechar oportunidades nuevas que permitan responder a las necesidades futuras de la organización y del entorno.

4.2. Plataforma Estratégica

La plataforma estratégica constituye una tendencia administrativa donde se definen y direccionan los lineamientos organizacionales, tales como lo es la misión, visión, objetivos, valores corporativos y políticas institucionales. Mediante ésta es posible la identificación de fortalezas y debilidades de una organización para así definir el tipo de público objetivo, las metas deseadas, el tiempo y las tácticas empleadas para su logro (Sampedro, 2019).

La creación de dicha plataforma facilita, a los diferentes públicos y a los colaboradores, saber qué es y a qué se dedica la compañía; así como los productos o servicios que ofrece. Es por lo anterior que “los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacionales” (Chiavenato et al., 2011).

A través de la plataforma estratégica se definen aquellos aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos (Serna, 2008). El futuro que la organización desea alcanzar se plasma en la visión, en la misión se relaciona el propósito de la empresa y los objetivos estratégicos señalan los fines que la empresa, a través de sus empleados, intenta alcanzar con su desempeño (D'Alessio, 2019). Por lo tanto, dichos lineamientos son el soporte de la cultura organizacional y constituyen la norma de vida corporativa.

4.3. Modelo de direccionamiento estratégico de Fred David

De acuerdo con el planteamiento del problema, y en aras de apoyarse en una orientación metodológica fundamentada, se ha decidido implementar el modelo de direccionamiento estratégico propuesto por David y complementarlo con ciertos aspectos del modelo de direccionamiento de Wheelen y Hunger, permitiendo a la empresa un control sobre su futuro y una orientación para la realización de las actividades que permita la consecución de sus objetivos.

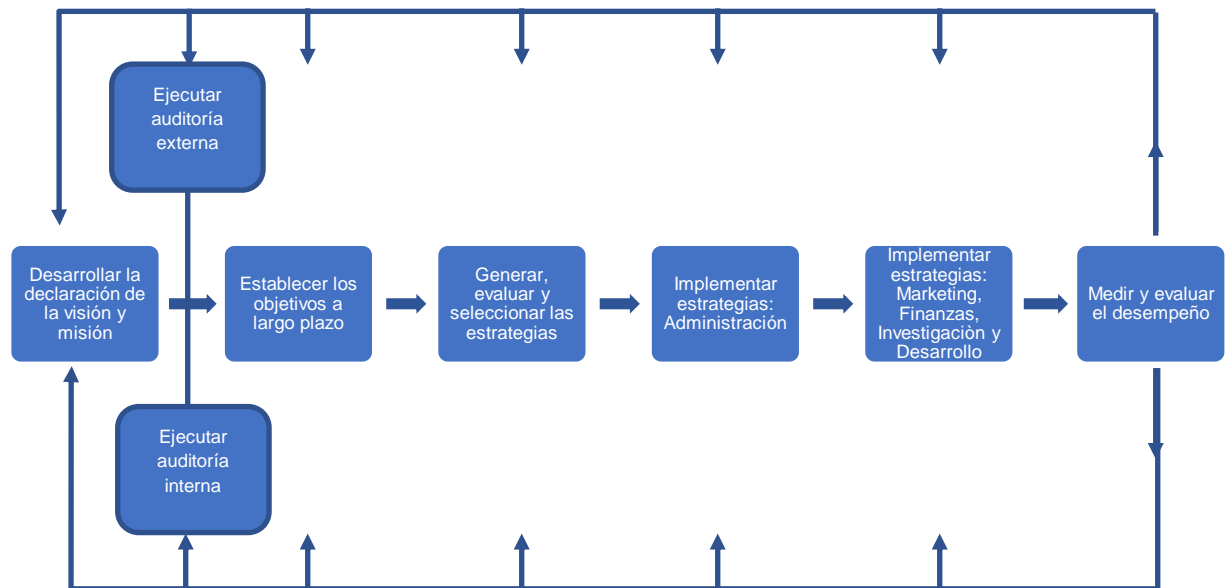
En el modelo de direccionamiento estratégico de David (2017), el proceso se divide en tres etapas, empezando por la formulación de estrategias, donde inicialmente se lleva a cabo el análisis del entorno con el fin de capturar la información relevante del macro (externo) y micro (interno) entorno para luego buscar el desarrollo de planes a largo plazo que estén alineados con la misión, visión y políticas de la organización.

Posteriormente, la etapa de implementación de estrategias, en la cual se diseñan y establecen los programas, procesos y procedimientos para definir los recursos para su cumplimiento.

Por último, en la etapa de evaluación de las estrategias, se realiza el proceso de supervisión del desempeño y se evalúa si lo planeado se encuentra cerca de lo ejecutado con el fin de contar con el insumo para el proceso de retroalimentación.

A continuación, en la Figura 3, se describen los pasos del modelo propuesto por Fred David donde, para la formulación de estrategias, se requiere la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la empresa.

Figura 3. Modelo de direccionamiento estratégico de Fred David



Fuente: (David, 2008).

Así mismo, es necesaria la identificación y establecimiento de la misión de la compañía, la definición de los objetivos, la generación y análisis de todas las estrategias para, luego, llegar a la elección de las estrategias consideradas como adecuadas a implementar.

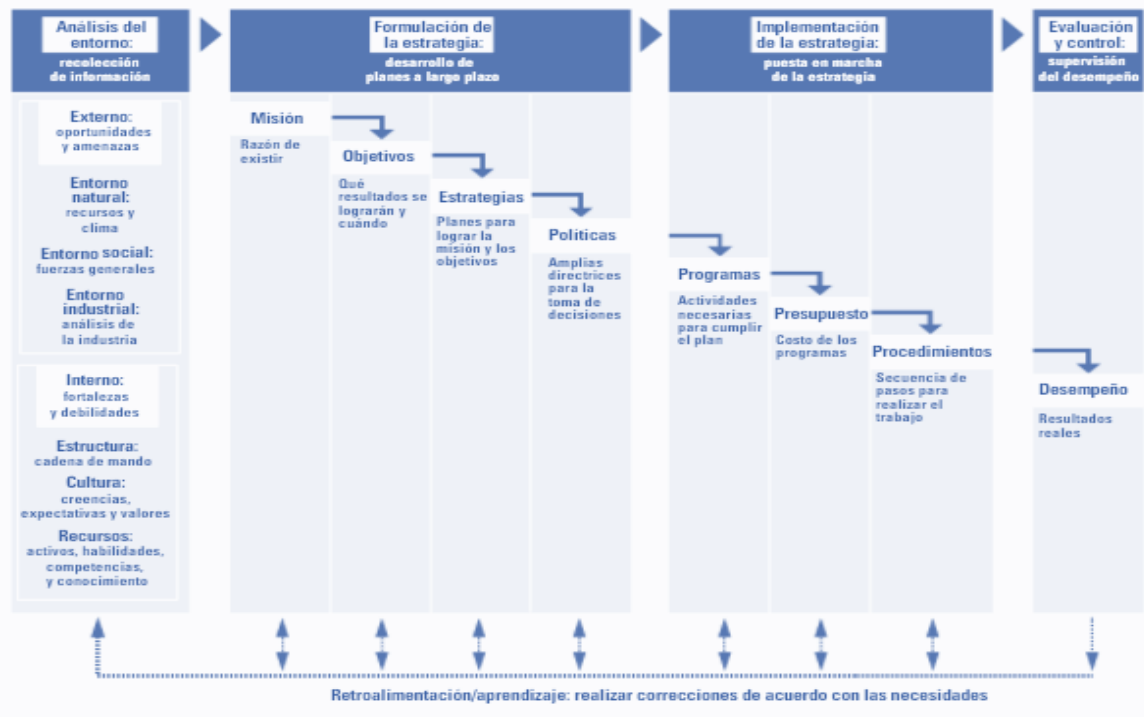
Finalmente, para la ejecución de las estrategias se requiere la fijación de metas, el diseño de políticas corporativas y la asignación de recursos adecuados que permita que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de manera exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

4.4. Modelo de direccionamiento estratégico de Wheelen y Hunger

Similar al modelo de David, Wheelen propone llevar a cabo el direccionamiento estratégico por etapas o fases, en este caso, se trata de cuatro etapas: análisis del entorno, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y la etapa de evaluación y control.

En la Figura 4 se resume, de una manera gráfica, el modelo de direccionamiento estratégico de Wheelen y Hunger junto con las etapas que lo conforman y los diferentes aspectos que lo componen.

Figura 4. Modelo de direccionamiento estratégico de Wheelen y Hunger



Fuente: (Wheelen et al., 2013).

En el análisis del entorno, Wheelen describe que éste debe contar con diversos alcances. Un alcance externo macro que busca identificar los aspectos macroeconómicos, políticos, sociales y tecnológicos que afectan a la industria o al país. Complementando el anterior, se realiza un alcance externo micro, en el que se analizan los aspectos relevantes de la industria en la que se desenvuelve la empresa (competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos).

A nivel interno, Wheelen propone un análisis macro al interior de la organización, analizando cada área o proceso funcional, a la vez que se analizan los recursos con los que se cuenta y la estructura organizacional o cadena de mando bajo la cual se encuentra organizada la empresa.

Tanto el análisis externo como interno confluyen en la realización de dos matrices, definidas por Wheelen como matrices EFAS (*External Factors Analysis Summary*) e IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) por sus siglas en inglés.

4.4.1. Matriz EFAS

La matriz EFAS pondera las oportunidades y amenazas, producto del análisis externo realizado en los diferentes niveles. Esta matriz pondera porcentualmente (peso) cada

oportunidad y amenaza, y luego se califica de 1 a 5, por la eficacia con la que está enfrentando la organización esta oportunidad o amenaza, siendo 5- Sobresaliente y 1- Nulo. Al final se obtiene un valor ponderado que al sumarlo da un valor global respecto al análisis de los impactos externos.

4.4.2. Matriz IFAS

Esta matriz pondera las fortalezas y debilidades que resultan del análisis interno realizado en los diferentes niveles. La calificación de la matriz IFAS se hace de forma similar a la matriz EFAS, en la cual se califica de 1 a 5, por la eficacia con la que está enfrentando la organización esta oportunidad o amenaza, siendo 5- Sobresaliente y 1- Nulo. Al final, se obtiene un valor ponderado que al sumarlo da un valor global respecto al análisis de los impactos internos en la organización.

4.4.3. Matriz SFAS

Las matrices EFAS e IFAS se combinan en una tercera matriz conocida por Wheelen como SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*). En esta tercera matriz no se ponderan todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, sino las que resultan ser más relevantes en función de su peso o calificación dada por la empresa.

La matriz SFAS es similar a las EFAS o IFAS, con el ingrediente adicional que esta matriz define el tiempo en el que este factor incide en la organización (corto, medio y largo plazo). La finalidad de esta tercera matriz es determinar los factores relevantes sobre los cuales cimentar la estrategia a aplicar en el direccionamiento estratégico a desarrollar.

4.5. Balance Score Card

La metodología Balance Score Card es una herramienta útil en el direccionamiento estratégico para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

De acuerdo con Kaplan & Norton (2007), el Balance Score Card se basa en cuatro perspectivas claves que proporcionan un balance entre indicadores de resultados financieros y no financieros:

a) Perspectiva financiera

Se refiere al crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde el punto de vista de los accionistas. Abarca los objetivos e indicadores relacionados con la salud financiera de la compañía y ayuda a responder qué esperan de la compañía, los accionistas.

b) Perspectiva del cliente y el mercado

Abarca la satisfacción del cliente y la cantidad de valor que los clientes perciben que fue creado por los productos y servicios de la empresa (Roncancio, 2018); ayuda a responder qué se ofrece a los usuarios.

c) Perspectiva de procesos internos

Ayuda a determinar si se está entregando lo que se ofrece y lo que el usuario espera, es decir, en lo que se debería ser excelente. Se enfoca en las prioridades de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción a los clientes; aquí se debe establecer y definir los procesos que requiere actualmente la organización y qué debe hacer para mejorar su desempeño.

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Contempla el capital humano, de información y organizacional. Hace referencia al esfuerzo de la empresa por crear un clima que apoye el cambio, la innovación y el crecimiento; ayuda a responder qué se necesita para progresar y crear valor (Kaplan & Norton, 2007).

4.6. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un concepto ampliamente desarrollado y difundido por el profesor estadounidense Michael Porter. De hecho, en 1985 publicó el libro “Ventaja competitiva” en el cual desglosa la idea de que la ventaja competitiva es el factor determinante que hace sobresalir a una empresa y que, por ende, es el factor que garantiza su sostenibilidad en el tiempo. Porter (1985) define 3 tipos principales de ventaja competitiva que pueden tener las empresas:

a) El liderazgo en costos

Es la estrategia más elemental que las empresas pretenden aprovechar: ser la opción más económica del mercado. Para lograr ello, es importante que la empresa logre maximizar sus costes de producción y transferencia (Porter, 1985). Estrategias como lograr alianzas con proveedores para acceder a materias primas a precios especiales, así como optimizar

su cadena de producción, eliminando cuellos de botellas, son efectivas para alcanzar una ventaja competitiva por medio de un liderazgo en costos.

b) La estrategia de diferenciación

Esta segunda estrategia comprende una alternativa a empresas que tienen un nicho específico o no pueden permitirse competir en costos (Porter, 1985). En una estrategia de diferenciación, pueden utilizarse materias primas más costosas pero exclusivas, o especializarse en ofrecer un servicio personalizado por encima de una atención genérica.

La estrategia de diferenciación permite que dos empresas del mismo sector puedan ser exitosas en un mismo mercado, si estas apuestan por resaltar características únicas y diferenciadas (Porter, 1985).

c) La estrategia de enfoque

Esta tercera estrategia comprende una especialización de la ventaja competitiva de diferenciación, porque busca enfocarse en ofrecer el producto idóneo para un nicho ubicado en un lugar geográfico determinado o que corresponde a un sector especializado y único.

4.7. Empresas de familia

En Colombia, las empresas de familia han tenido una gran relevancia en el desarrollo empresarial del país. La Superintendencia de Sociedades determina que, en promedio, entre el 70% y el 75% de las empresas son de origen familiar (Gaitán & Castro, 2001).

“Las empresas familiares son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables: relaciones y conflictos familiares mezclados con la actividad empresarial; mercado en el que se desarrolla, marco legal, cultura organizacional, misión y valores, entre otros” (Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales et al., 2010).

En este apartado se busca definir de una manera integral el concepto de Empresa Familiar, explicando de forma general los modelos empresariales que definen a este tipo de organización, las ventajas y desventajas de las empresas familiares. Sumado a lo anterior, se exponen de forma concisa los problemas generacionales más comunes y, por último, se esboza la forma más habitual de llevar un gobierno corporativo en las empresas de familia.

4.7.1. Definición de empresa de familia

Las empresas familiares son organizaciones que presentan particularidades propias que las hacen diferente de otro tipo de organizaciones. Al respecto, autores como Casillas et

al (2005) definen con precisión el concepto de empresa familiar a partir tres aspectos fundamentales explicados a continuación:

Respecto al control de la empresa, lo definen como el porcentaje de participación de la familia en el capital social de la organización, así como el hecho de que un familiar admita que controla su empresa” (Casillas et al., 2005).

Respecto al poder que una familia ejerce sobre una organización, este mismo autor lo define a partir del trabajo realizado por algunos miembros de la familia al interior de la compañía. En muchos casos, hace referencia a que la familia propietaria desempeña roles gerenciales o a que el gerente general es un miembro de la familia propietaria (Casillas et al., 2005).

En lo referente a la intención de transferir la organización a próximas generaciones, Casillas lo enmarca dentro de la relación con el deseo de mantener la participación familiar, al número de generaciones de la familia propietaria que se involucran en el desarrollo de la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la compañía (Casillas et al., 2005).

Otros autores como Trevinyo y Rodríguez (2010) describen las principales características de una empresa familiar, listadas a continuación (Trevinyo-Rodríguez, 2010, p. 28):

- Posean el 51% de las acciones o una cantidad importante con relación a otros accionistas.
- Involucramiento de una o varias familias en la gestión, organización o administración de la empresa.
- Que la familia empresaria quiera continuar el negocio en las próximas generaciones.
- Que existan miembros de las próximas generaciones interesados en asumir la empresa.
- Que la familia transmita el conocimiento de una generación a otra, buscando mantener los valores de familia.

Tanto las definiciones de Casillas, como la de Trevinyo y Rodríguez, dan cuenta de que la empresa familiar es un tipo de organización particular. Estos últimos autores hacen hincapié en que, dentro del concepto de empresa familiar, hay que diferenciarla del concepto de familia empresaria. Si bien toda empresa familiar es iniciada por un emprendedor quien decide si comparte el sueño empresarial con su familia y, por consiguiente, con las generaciones venideras; es en ese momento que el emprendimiento toma el carácter de empresa familiar, pero “cada generación deberá refrendar este compromiso o determinar si

es momento de cambiar las reglas del juego y dejar de ser empresa familiar. Sólo aquellas familias que han sabido comunicar, analizar y acordar qué desean como familiar y cómo está paralelamente ligado a esto la consecución de las metas empresariales han podido llegar a ser familias empresarias exitosas, manteniendo la empresa a lo largo del tiempo e incursionando en otros rubros, sectores o negocios” (Trevinyo-Rodríguez, 2010, p. 7).

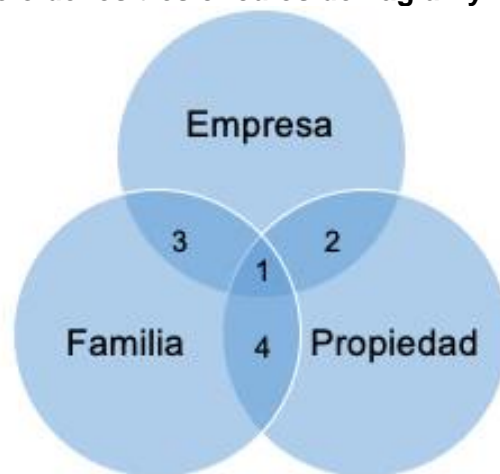
Trevinyo y Rodríguez (2010) concluyen que las empresas familiares corresponden a la unión del elemento “familia” dentro del elemento social: “empresa”. Por tanto, “todo lo que pase en cada uno de los componentes del binomio empresa + familia afectará en el resultado de la ecuación empresa familiar”.

Esta relación familia-empresa se rige por el juego de roles que manejan los miembros involucrados. Sin embargo, los autores John Davis y Renato Tagiuri (1982) afirman que este binomio se complementa con un tercer elemento o sistema: la propiedad.

El anterior es el planteamiento base de su teoría “el modelo de los tres círculos”, el cual se muestra en la Figura 5. Cada círculo representa uno de los tres sistemas involucrados: empresa, familia y propiedad. La interrelación de ellos genera las situaciones descritas a continuación (Tagiuri & Davis, 1982):

1. Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.
2. Propietarios que trabajan en la empresa, pero no son miembros de la familia.
3. Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa.
4. Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa.

Figura 5. Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis

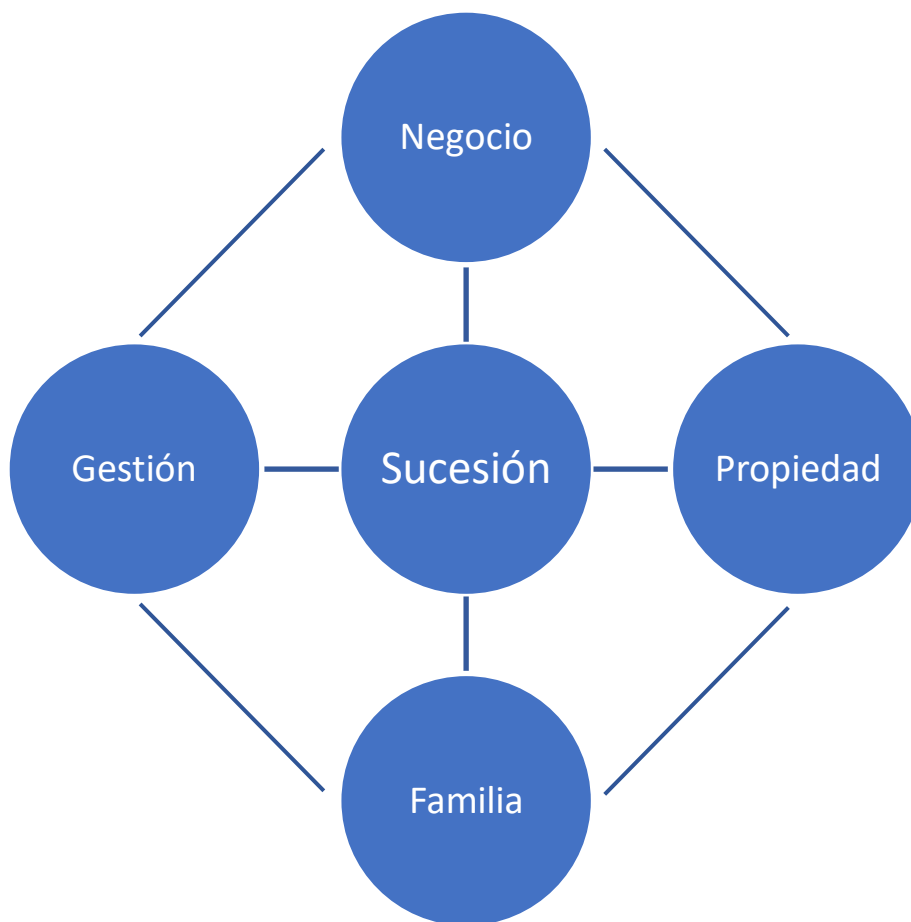


Fuente: (Tagiuri y Davis, 1982 citado por Molina et al., 2016, p. 132).

De acuerdo con Molina Parra et al (2016), este es un modelo relevante para la identificación del juego de roles existente en la empresa familiar y la comprensión de las relaciones existentes y su frecuente superposición. En cambio, deja de ser relevante cuando se quieren definir otras facetas de este juego relacional, como las reglas y los contextos (Molina Parra et al., 2016).

Otro modelo de empresa familiar es el que propone el profesor español Amat Salas (2004), quien complementa la teoría de los tres círculos desagregando el círculo de empresa en dos: la gestión por un lado y el negocio por otro. Finalmente se agrega un quinto círculo: la sucesión. Esta teoría se conoce como el “modelo de los cinco círculos” y se ilustra en la Figura 6. En ambos sistemas, el factor común es que “en las interrelaciones entre estos círculos es donde se da mayor complejidad de las empresas familiares en relación con las que no son” (Molina et al., 2016, p. 137).

Figura 6. Modelo de los cinco círculos de Amat Salas



Fuente: (Salas, 2004 citado por Molina et al., 2016, p. 137).

Las empresas familiares tienen sus ventajas y desventajas respecto de las empresas que no tienen un origen familiar. Al respecto, Trevinyo y Rodríguez (2010) afirman: “Por lo general, a las empresas familiares se les considera poco organizadas y profesionalizadas, con procesos deficientes y estructuras que no ayudan a la delegación ni al crecimiento. No obstante, cuando se analiza cómo es posible que organizaciones tan poco estructuradas y con tales patrones de alineación sobrevivan en un mercado altamente demandante, nos damos cuenta de que algo deben estar haciendo bien” (Trevinyo-Rodríguez, 2010, p. 20).

Es una realidad que no todas las empresas familiares logran perdurar en el tiempo. De hecho, en Colombia existe una tendencia creciente de los empresarios actuales (60%) a no conceder la dirección o la propiedad de la sociedad a los miembros de las próximas generaciones (PWC, 2019, p. 48), principalmente por el temor o la desconfianza de no continuar con el legado empresarial ya alcanzado por la generación que está a cargo.

Tabla 1. Ventajas y Desventajas de la empresa familiar

Ventajas	Desventajas
Involucramiento de miembros de la familia comprometidos con el proyecto empresarial familiar.	Involucramiento de miembros no comprometidos, que buscan en el proyecto empresarial un sostenimiento.
Deseo de perpetuar el legado de la familia.	Desinterés por el futuro de la empresa familiar.
Unión y sentido de pertenencia. Poner el todo antes que el yo.	Desunión. Poner el yo antes que el todo.
Lealtad, compromiso, trabajo arduo “es nuestro patrimonio y el de nuestros hijos”, enfoque largo plazo.	Poca o nula valoración de lo que ha costado el legado familiar “es mi patrimonio y el hoy es lo que valoro”.
Comunicación, confianza y transparencia.	Conflicto de intereses, envidia y recelo.
Cultura familiar compartida.	Valores encontrados. Negación de la cultura familiar.

Fuente: (Trevinyo-Rodríguez, 2010, p. 23).

Para las Pymes, la planeación estratégica se convierte en un pilar fundamental para el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional. Mediante el proceso de planeación estratégica, las empresas dedican esfuerzos y recursos para la recolección e interpretación de datos buscando mantener el equilibrio entre la organización y el entorno, generando resultados favorables para la compañía. La planeación y administración estratégica es importante para las empresas al buscar obtener una ventaja

competitiva con el mercado y al ser el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa (López, 2006).

De acuerdo con Castaño (2011), la planeación estratégica adopta patrones de comportamiento según el ciclo de desarrollo en el que se encuentre la empresa: va de un ciclo de emprendedor —informal— a uno de planeación —formal—, lo que afecta directamente la identidad de la empresa.

A continuación, se listan estos comportamientos señalados por Castaño:

Comportamientos de las Pymes en la planeación estratégica:

- Procesos informales que las hace bastante flexibles.
- Un carácter intuitivo.
- No especializado-multifuncional.
- Altamente emocional.
- Dependiente de la personalidad de cada emprendedor, quien está generalmente inmerso.
- El emprendedor es influido por una red de apoyo familiar.

4.7.2. Problemas más comunes en las empresas de familia

Una empresa de familia representa una complejidad mayor en su estructura organizacional, en comparación con otro tipo de empresas, porque en un mismo entorno se mezclan relaciones profesionales y afectivas. Estos problemas generacionales se acentúan cuando se da el proceso de transición sucesión generacional. Autores como Soler y Molina (2012) han investigado acerca de los problemas generacionales más comunes que se dan en las empresas familiares y estas son sus principales conclusiones:

a) La selección de un nuevo líder

En el momento de escoger una nueva persona que lidere la organización, existen discrepancias porque suele suceder que las preferencias del dueño fundador son distintas a la de sus sucesores (Soler & Molina, 2012), además, en el caso que exista más de un hijo en la segunda generación, se presentarán roces entre hermanos o primos respecto a la persona escogida para ser el nuevo líder de la empresa.

b) Inexistencia de un plan de sucesión

Un plan de sucesión debe estructurarse con bastante antelación, sin embargo, las empresas familiares tienden a evitar hablar de este tema. “El principal tema que se transforma

en tabú dentro de las organizaciones familiares es el de realizar un plan de sucesión en el que se decida quién ocupará el puesto principal en la empresa. El hecho de no disponer de un plan de sucesión es el principal motivo por el cual las empresas familiares fracasan en el cambio generacional” (Soler & Molina, 2012, p. 8).

c) Resistencia al cambio y a la profesionalización

En familias de larga tradición, y principalmente en organizaciones donde la generación fundadora fue exitosa aplicando un modelo empírico, tienden a ser resistentes al cambio y a la contratación de profesionales.

“Existen diversas formas de resistencia al cambio, por ejemplo: la resistencia que ejerce el fundador, el miedo de perder el poder, la escasa profesionalización de la empresa familiar y la intención habitual de las empresas familiares a mantener un mismo sistema de organización, aunque la empresa crezca” (Soler & Molina, 2012, p. 9).

d) Superposición de los roles empresariales y familiares

Los roles familiares y empresariales se superponen constantemente cuando en un mismo ambiente se mezcla la empresa, la familia y la propiedad (Tagiuri & Davis, 1982). “La superposición de los roles desempeñados por una misma persona en la familia y en la empresa ocasiona problemas. Existen situaciones en las que suele prevalecer la jerarquía afectiva y familiar (respetar al más anciano) sobre la empresarial. Estos criterios no suelen ser correctos y en la organización debe predominar el rol empresarial al familiar” (Soler & Molina, 2012, p. 10).

Otra situación que se da por la superposición de los roles empresariales y familiares es la mezcla de dineros personales con dineros corporativos, generando un desorden en las finanzas personales y de la empresa en sí.

e) El fundador no se retira fácilmente

Quizá el obstáculo más grande que debe afrontar una nueva dirección es que el dueño fundador de la generación precedente, no se retira del todo de la toma de decisiones en la organización. Esto principalmente se da por el temor a que esta nueva generación fracase o no tenga liderazgo para sostener en el tiempo a la organización (Soler & Molina, 2012).

f) Falta de liderazgo de la nueva dirección

Como último problema generacional en las empresas de familia, puede hablarse de la falta de liderazgo por parte de la nueva dirección. A juicio de Soler & Molina (2012), “una de las maneras más eficaces de un buen liderazgo es facilitar el desarrollo de una visión

compartida. Para los nuevos líderes, desarrollar una visión común para la empresa implica tres procesos. En primer lugar, deben conocer sus propias aspiraciones. En segundo lugar, dado que el liderazgo es básicamente un proceso de relaciones, los líderes deben comprometer activamente a sus seguidores y lograr que expresen sus aspiraciones más profundas. En tercer lugar, el líder debe tejer una visión común a partir de sus propias aspiraciones y las de sus seguidores. De este modo, estará creando las condiciones que fomentarán y mantendrán la colaboración a largo plazo” (Soler & Molina, 2012, p. 11).

4.7.3. Gobierno corporativo en las empresas de familia

El concepto de Gobierno Corporativo es algo poco conocido para muchas empresas de origen familiar pero, al mismo tiempo, es un concepto muy bien asimilado por las grandes empresas multinacionales. La Superintendencia de Sociedades define este concepto como "un conjunto de estructuras, principios, políticas y procesos (buenas prácticas empresariales) para la dirección, administración y supervisión de cualquier empresa, cuyo propósito es mejorar su desempeño, generar valor y garantizar su competitividad, productividad y perdurabilidad” (Superintendencia de Industria y Comercio, 2019, p. 12).

El objetivo de establecer un gobierno corporativo en una empresa es instaurar unas “reglas de juego claras” bajo las cuales se regulan las relaciones entre los diferentes integrantes que componen una organización. A nivel internacional, entidades como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) han definido como objetivo central del gobierno corporativo “facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad de los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusiva” (OCDE, 2016).

Otras entidades, como la Corporación Andina de Fomento (CAF), proponen un esquema conocido como el “triángulo del gobierno corporativo”, en el cual se discriminan las relaciones entre la alta gerencia, los directores y los accionistas y/o propietarios. En la Figura 7 se ilustra el mencionado esquema.

Figura 7. Triángulo del Gobierno Corporativo



Fuente: Adaptado de (CAF, 2012, p. 15).

La Figura 7 muestra los principales actores en la articulación de un Gobierno corporativo en una empresa: Los Accionistas y Propietarios que aportan el capital, la alta gerencia (compuesta por los gerentes y empleados bajo los cuales está siendo dirigida la empresa) y el directorio que mantiene cuatro funciones importantes: “(1) representar los intereses de los propietarios, (2) supervisar y brindar asesoramiento estratégico a la dirección ejecutiva, (3) establecer políticas que apoyen el objeto social; y (4) cumplir con su deber legal de actuar en el mejor interés de la empresa” (CAF, 2012, p. 13)

4.7.4. Acuerdo de Accionistas

En el caso de las empresas de familia, el gobierno corporativo reviste algunas particularidades, la principal es la relación entre los diferentes miembros, la cual va más allá del ámbito estrictamente laboral porque están involucrados sentimientos afectivos y filiaciones cercanas. Para regularizar estas relaciones familiares en una organización, es ideal y pertinente contar con un protocolo de familia.

En Colombia, la cultura de formalizar las relaciones entre los socios mediante un protocolo de familia ha sido baja, entre otros factores, porque no se hacía obligatorio su cumplimiento, más allá de la buena voluntad de los accionistas. De hecho, en el artículo 118 del Código del Comercio, deja muy claro que cualquier pacto no contenido en los estatutos societarios no es admisible ante la ley, por lo que el protocolo de familia por sí solo no tendría el carácter de vinculante entre sus accionistas.

Sin embargo, a partir de la Ley 1258 de 2008, con la que se crea la figura de las sociedades por acciones simplificadas (S.A.S.), en su artículo 24, se permite reglamentar cualquier pacto lícito entre socios a través de un acuerdo de accionistas.

A continuación, se transcribe parte del artículo en mención.

“Los acuerdos de accionistas sobre la compra o venta de acciones, la preferencia para adquirirlas, las restricciones para transferirlas, el ejercicio del derecho de voto, la persona que habrá de representar las acciones en la asamblea y cualquier otro asunto lícito, deberán ser acatados por la compañía cuando hubieren sido depositados en las oficinas donde funcione la administración de la sociedad, siempre que su término no fuere superior a diez (10) años, prorrogables por voluntad unánime de sus suscriptores por períodos que no superen los diez (10) años” (Ley 1258, 2008).

A partir de esta reglamentación, los acuerdos de accionistas han permitido la realización de protocolos de familia eficaces y duraderos. “Los protocolos de familia son acuerdos de accionistas particulares de las sociedades de familia que buscan prevenir y solucionar problemas que puedan surgir al interior de estas compañías” (Asuntos Legales, 2016).

Por lo anterior, es correcto hablar hoy en día de acuerdo de accionistas en vez de protocolo de familia.

Este acuerdo de accionistas se considera la “piedra angular” en la conformación de un gobierno corporativo. Por lo tanto, se hace importante y necesario que todos los miembros de la familia involucrados participen en la construcción y, sobre todo, en el cumplimiento de dicho acuerdo. Un completo entendimiento del mismo ayuda a que los miembros se comprometan a respetar y cumplir lo allí estipulado.

De acuerdo con la CAF, este documento debe contemplar como mínimo los siguientes puntos (CAF, 2012):

1. Valores, propósito común de la familia y de la empresa.
2. Conformación y funcionamiento de los órganos de gobierno de la familia (asamblea y el consejo familiar), así como los órganos de gobierno de la empresa (junta directiva o instancia equivalente, equipo gerencial, entre otros).
3. Roles de los integrantes de la familia, sus funciones, deberes y responsabilidades; en su calidad de socios, accionistas, empleados, miembros de la junta directiva o instancia equivalente, o del equipo gerencial.
4. Responsabilidades, marcos de actuación y líneas de comunicación entre la familia, la junta directiva o instancia equivalente, y el equipo gerencial.
5. Políticas aplicables a los miembros de la familia que se vinculen contractual o laboralmente con la empresa.
6. Acuerdos sobre transición generacional y sucesión de cargos.
7. Condiciones y mecanismos mediante los cuales se aprueban e informan las operaciones que realicen los miembros de la familia con la empresa y otros aspectos relevantes de la sociedad.
8. Políticas de dividendos.
9. Reglas sobre la propiedad de la empresa familiar y protección patrimonial.
10. Mecanismos para la resolución de controversias entre familiares que afecten la gobernabilidad de la empresa.

4.8. Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial

4.8.1. Definición de Sostenibilidad

Desde una visión general, la sostenibilidad se centra en dar respuesta a las necesidades actuales de la humanidad, sin hipotecar la disponibilidad de recursos de las generaciones futuras, promoviendo el equilibrio entre el gasto de recursos y su capacidad de renovación.

La sostenibilidad, en el ámbito organizacional, concierne a aquellas empresas que, mediante sus estrategias, buscan crear valor en la búsqueda de un mundo más sostenible (Hart & Milstein, 2003). Por medio de la sostenibilidad organizacional las empresas apuntan a la creación de valor a través de estrategias que permitan avanzar de forma responsable con el entorno sin afectar la rentabilidad, estableciendo una relación sostenible con

sus grupos de interés y mitigando el impacto y los residuos de sus operaciones (Garzón & Ibarra, 2014).

Lo anterior confirma la necesidad de diseñar modelos que permitan descubrir nuevas formas de gestión en las organizaciones, los objetivos, estrategias y políticas para hacer compatible el crecimiento de las empresas con una calidad de vida sostenible para la comunidad en general (Gil & Barcellos, 2011).

4.8.2. Responsabilidad social empresarial (RSE)

La responsabilidad social empresarial o corporativa es una vía para conseguir que las empresas sean sostenibles en el doble sentido de la palabra: capaces de perdurar en el tiempo y de contribuir a la sostenibilidad del entorno donde operan (Olcese, 2008), promoviendo la ampliación del nivel de competitividad, expansión y crecimiento económico de las empresas; aportando mayor valor a sus procesos, mejores ingresos y generando un elevado posicionamiento de marca en diferentes mercados.

La RSE se considera un nuevo paradigma en la manera en que las empresas hacen sus negocios. Se puede definir como el compromiso inescapable de los empresarios por lograr un desarrollo sostenible; es decir, alcanzando un equilibrio entre crecimiento económico, impacto ambiental y bienestar social desde una perspectiva apropiada a sus estrategias individuales (Salazar, 2012).

Esta responsabilidad social empresarial permite tomar provecho de los grandes retos y oportunidades que vinculan a los diferentes grupos de interés, en un marco de sentido social y desarrollo sostenible (CEPAL, 2017).

4.8.3. Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y Principios del Pacto global

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

Los 17 ODS, resumidos en la Figura 8, están integrados porque reconocen que las intervenciones en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medioambiental, económica y social.

Figura 8. Objetivos de desarrollo sostenible

Fuente: (Objetivos de Desarrollo Sostenible | PNUD, s/f).

Siguiendo la promesa de no dejar a nadie atrás, los países se han comprometido a acelerar el progreso para aquellos más atrasados. Es por esto por lo que los ODS han sido diseñados para traer al mundo varios “ceros” que cambien la vida, lo que incluye pobreza cero, hambre cero, SIDA (Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida) cero y discriminación cero contra las mujeres y niñas.

Se requiere de todo el mundo para alcanzar estos objetivos ambiciosos y se necesita la creatividad, el conocimiento, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad para conseguir los ODS en cada contexto (Objetivos de Desarrollo Sostenible | PNUD, s/f).

Por su parte, el Pacto Global o Mundial es el nombre que se le da a la iniciativa liderada por la ONU la cual pretende fomentar la sostenibilidad corporativa más grande del mundo y aumentar las soluciones para los retos a los que se enfrenta el mundo (Naciones Unidas, 2020).

Dicho Pacto es un instrumento de las Naciones Unidas para que las empresas incorporen, en sus estrategias y operaciones, diez principios universales relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción; así como para que actúen de forma que avancen los objetivos sociales y la implementación de los ODS.

Es decir, es la mayor iniciativa voluntaria que fomenta la responsabilidad social empresarial en el mundo.

Los diez principios universales del pacto abarcan la protección de los derechos humanos fundamentales por parte de las empresas y sus socios, el apoyo a la libertad de afiliación y el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva, así como la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

De igual manera, los principios también apoyan la erradicación del trabajo infantil, la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y fomentan el cuidado del medio ambiente y una mayor responsabilidad ambiental, mediante el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medioambiente.

Por último, el pacto promueve a que las empresas trabajen contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno (Naciones Unidas, 2020).

5. Marco institucional

ACEBRI S.A.S., también conocida como EMPRESA COLOMBIANA DEL PLÁSTICO S.A.S. de NIT 900.161.996-5, es una organización colombiana que se encarga de realizar la transformación del plástico a partir del reciclaje de la resina tipo PET (Polietileno Tereftalato).

5.1. Reseña Histórica

Esta sociedad fue constituida el 15 de junio de 2007 según consta en el registro de la Cámara de Comercio de Facatativá, a partir de la escisión parcial de las sociedades Ilko de Colombia S.A. y Arcoaseo S.A. (CCF- Cámara de Comercio de Facatativá, 2020). El dueño fundador de ACEBRI S.A.S., el señor Carlos Briceño, fue también dueño fundador de la sociedad ARCOASEO S.A., empresa que gerenció durante 22 años hasta la venta a la multinacional chilena VIRUTEX ILKO (ACEBRI S.A.S., 2019).

El nombre de ACEBRI proviene de la unión de las tres primeras letras de los apellidos de la esposa del fundador de la empresa, María del Carmen Acevedo, junto con el del señor Carlos Briceño.

Inicialmente, el objeto social de ACEBRI se limitaba a ser fabricante de las cerdas para las escobas que fabricaría ARCOASEO, porque la junta directiva en ese momento consideró la fabricación de este insumo como el “cuello de botella” en la fabricación de escobas. Para lograr este objetivo, ACEBRI, en el año 2008, importa de Italia una línea completa de extrusión de monofilamento en PET (ACEBRI S.A.S., 2019).

Sin embargo, una vez instalada y puesta a punto dicha línea de extrusión, las ventas con destino a ARCOASEO distaron bastante de las expectativas iniciales, forzando a ACEBRI a buscar otros clientes a nivel nacional e internacional para copar la capacidad de estas máquinas, las más modernas en el país para producir fibra en PET. Por lo anterior, rápidamente la empresa logra exportar a Perú y Bolivia gran parte de su producción.

En el año 2009, la empresa decide integrarse hacia atrás, con la compra de una pequeña empresa de reciclado de botellas PET llamada TECNYREC (ACEBRI S.A.S., 2019). Esa adquisición buscaba reducir el costo del filamento al optimizar el proceso de lavado y molido de la botella para obtener la hojuela de PET, materia prima esencial para la fabricación de las cerdas (PLASCO, 2017).

En el año 2011, la empresa experimentó una crisis económica derivada de factores externos como la inestabilidad de la energía en la planta de producción, lo que causó que se perdieran millones de pesos en desperdicios y retales de producción; sumado a que la empresa registraba pérdidas netas al final de cada ejercicio, principalmente porque las ventas no compensaban los gastos y la alta inversión realizada hasta ese entonces.

A pesar del panorama adverso, la empresa continúa con sus planes de inversión y perfecciona un Leasing con el Banco BBVA para la adquisición de una nueva línea de extrusión de lámina de PET de origen indio (ACEBRI S.A.S., 2019). La lámina de PET era un producto del cual no se contaba con la experiencia, pero implicaba el consumo de grandes cantidades de PET, las cantidades que producía la línea de lavado (400 kg/h) pero no eran utilizadas por la línea de extrusión (200 kg/h). El objetivo con esta máquina era incursionar en el mercado de los productos termoformados, generando los suficientes ingresos para hacer sostenible la compañía.

A pesar de estas proyecciones, el mercado de los productos termoformados no recibió con beneplácito la oferta de ACEBRI en torno a una lámina fabricada con PET recuperado, es por lo que se reorientó el negocio hacia un nicho mucho más especializado como lo es la lámina para empaque de flores.

En ese mismo año, la empresa recibió la certificación ISO 9001 versión 2008 bajo el alcance de reciclaje y transformación de resinas plásticas, producción por extrusión de monofilamentos para escobas, cepillos y lámina para empaques y termoformado, desarrollo y producción de fibras para reforzamiento de concreto (SGS, 2011).

La empresa estuvo certificada hasta el año 2014, sin embargo, actualmente sigue trabajando bajo un esquema de gestión por procesos normalizado. A partir del año 2012, ACEBRI comienza su proceso de consolidación al registrar, por primera vez, utilidades en el

ejercicio mensual. Aumenta sus exportaciones a países como Venezuela, Argentina, Panamá, Chile y República Dominicana.(ACEBRI S.A.S., 2019).

En el año 2015, la empresa comienza a ser proveedora de lámina para empaque de rosas de C.I. THE ELITE FLOWER S.A. Esta relación consolidó a ACEBRI como el principal proveedor de lámina en el país. Gracias a este negocio, en el 2016, la empresa compra una segunda línea de extrusión de lámina, exactamente igual a la que había comprado en 2011.

Carlos Briceño sostiene que uno de los primeros objetivos de ACEBRI era lograr un crecimiento sostenido en los ingresos mensuales llegando a consolidar ventas anuales por 10.000 millones de pesos (C. Briceño., comunicación personal, el 3 de septiembre de 2020). Dicha meta se logró en el año 2019 donde la empresa vendió 11.538 millones de pesos (NOVASOFT, 2020).

En 2019, ACEBRI decide poner en marcha la segunda etapa de su plan estratégico, el cual es lograr ventas por 20.000 millones anuales, por lo que la empresa decide realizar un plan ambicioso de inversiones en la adquisición de una nueva línea de lavado y molido de botellas PET, una nueva línea de extrusión de lámina, esta vez de origen chino; dos termo formadoras porque dentro de la estrategia se busca ingresar nuevamente en el sector de los empaques termoformados pero, esta vez, ofreciendo el producto finalizado.

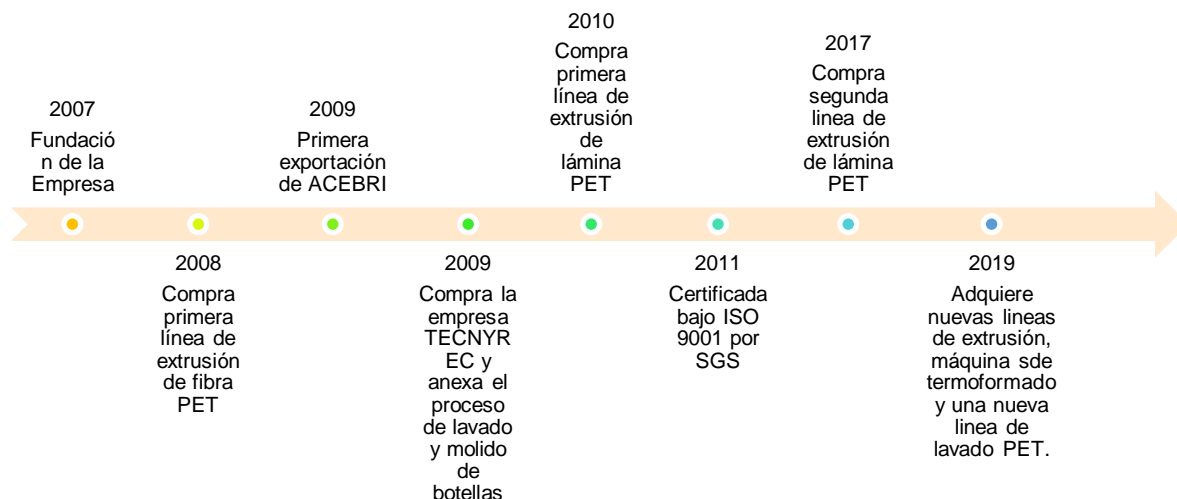
El primer producto por desarrollar corresponde a las cubetas de huevos de diferentes cavidades, buscando incursionar en un nuevo nicho de mercado que garantice un consumo permanente como lo es la industria alimenticia, en específico, la industria avícola.

Aparte del proyecto de termoformado, ACEBRI S.A.S. adquirió una línea de extrusión para tubos en PET. El objetivo, en este caso, es fabricar cabos plásticos para escobas, complementando la oferta de filamentos para este nicho de mercado.

Dentro de los hechos recientes, ACEBRI S.A.S. fue reconocida por Procolombia como una de las empresas sostenibles del 2020. En su página web menciona lo siguiente sobre la organización: “recientemente la empresa lanzó al mercado colombiano cubetas [plásticas] para huevos, pues la fabricación de los cartones que suelen usarse para esto consume mucha agua” (Procolombia, 2020a).

En la Figura 9 se muestra la línea de tiempo de la historia de ACEBRI donde se detallan los principales hitos de la organización.

Figura 9. Línea de tiempo de la historia de ACEBRI S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

5.2. Plataforma Estratégica Vigente

La Plataforma estratégica de ACEBRI S.A.S. se compone de los valores corporativos, la misión y visión que detallan a continuación.

5.2.1. Valores Corporativos

ACEBRI ha definido y promovido 6 valores corporativos desde su fundación. Estos se describen a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2. Valores Corporativos Definidos por la organización

Valores Corporativos		
Responsabilidad	Compromiso	Disciplina
Competitividad	Persistencia	Honestidad

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Misión

A continuación, se expone la misión actual de la organización:

“ACEBRI S.A.S es hoy una organización dedicada a la transformación del plástico elaborando productos tales como láminas para termoformado y empaque para flores, fibras para escobas y reforzamiento de concreto, empaques termoformados y

cabos plásticos para el sector del aseo, entre otros; con proyección permanente de nuevos productos dado que la compañía invierte en forma permanente en tecnología, investigación y desarrollo enfocados en el uso de materias primas recuperadas de diferentes orígenes en pro de aportar nuevos conocimientos para el sector de los plásticos, generar impactos positivos ambientales, bienestar a sus colaboradores, satisfacción a los clientes, valor a los accionistas y partes interesadas, se cuenta con la infraestructura adecuada y personal comprometido y competente. ACEBRI adicionalmente participa en la construcción de obras civiles” (ACEBRI S.A.S., 2020b).

5.2.3. Visión

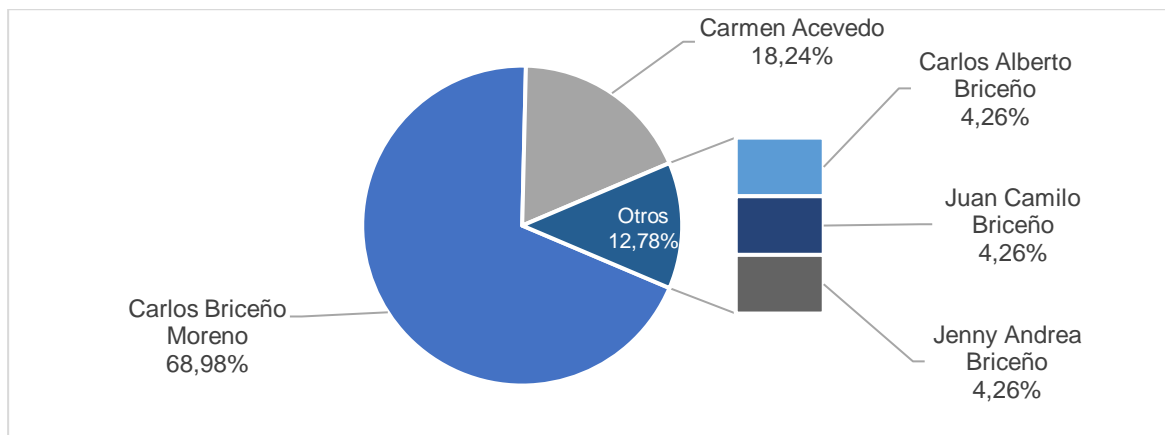
En cuanto a su visión, la empresa plantea lo siguiente:

“Para el año 2024, ACEBRI S.A.S será una empresa líder en Colombia en la fabricación de fibras para cepillería y refuerzo del concreto, láminas para flores, estuches para huevos y cabos plásticos para escobas, siendo líder en la exportación de estos productos; adicionalmente tendrá una buena participación en el mercado de los otros productos que la compañía produzca o comercialice” (ACEBRI S.A.S., 2020b).

5.3. Composición Accionaria

El valor del capital son 1.000 millones de pesos divididos en 1.000.0000 acciones. El total de las acciones están en propiedad del señor Carlos Briceño y su familia, de la manera como se detalla en la Figura 10.

Figura 10. Composición Accionaria de la empresa



Fuente: Tomado del Libro de Accionistas de ACEBRI S.A.S.

5.4. Gobierno Corporativo y Acuerdo de Accionistas

De acuerdo con los estatutos de constitución, el máximo ente rector es la junta directiva. Sin embargo, se evidencia que está únicamente se constituyó en el año 2007, y solo se realizaron dos reuniones, según consta el libro de actas. Al año siguiente esta junta fue disuelta y desde ese momento hasta el día de hoy no se ha vuelto a conformar. Por lo anterior, la Gerencia General ejercida por el señor Carlos Briceño Moreno, es la máxima autoridad en la organización.

En la organización nunca se ha estipulado un acuerdo de accionistas, a pesar de que allí trabaja toda la familia nuclear del Sr. Briceño, e incluso han trabajado miembros de la familia extendida.

5.5. Estructura Organizacional

Respecto a la estructura organizacional actual de ACEBRI (Anexo A), es pertinente indicar que corresponde a una estructura de carácter funcional y eminentemente burocrática, en la cual se evidencia claramente la división de la empresa en cuatro departamentos: Administrativo, Financiero, Operativo y Comercial. Esta estructura organizacional es encabezada por la Junta Directiva – Asamblea de Accionistas. Sin embargo, actualmente, solo existe esta última.

Con relación a la cantidad de personas que trabajan en la organización, a abril de 2021, en total laboran 147 personas de las cuales 93 son empleados contratados de forma directa entre operarios y personal administrativo. Por otro lado, se cuenta con 54 trabajadores en misión a través de la empresa de servicios temporales MANPOWER.

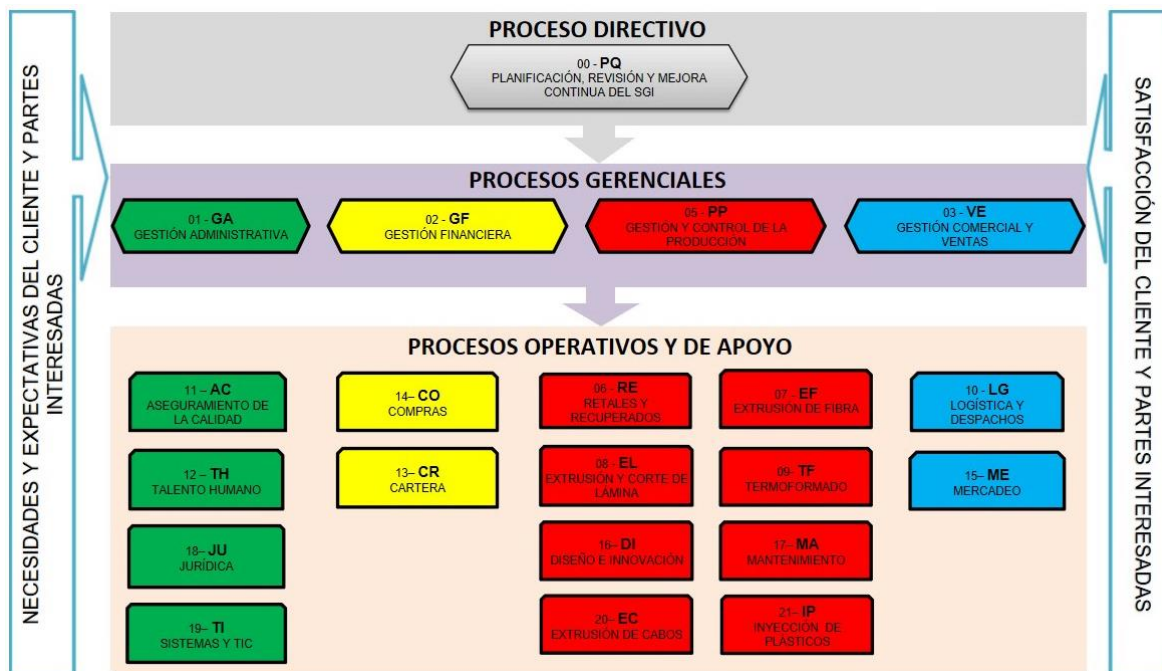
5.6. Sostenibilidad y RSE

Actualmente la empresa no tiene implementada una política de Responsabilidad Social Empresarial ni ha adoptado estándar alguno para reportar su gestión de sostenibilidad.

5.7. Mapa de Procesos

ACEBRI S.A.S. es una empresa que desde sus inicios ha trabajado bajo la metodología de gestión por procesos a partir del estándar ISO. Es por lo que la empresa maneja un mapa de procesos. En la Figura 11, se observa cómo se organiza la empresa en 19 procesos, diferenciados entre procesos directivos, gerenciales y operativos o de apoyo.

Figura 11. Mapa de Procesos de ACEBRI S.A.S.



Fuente: (ACEBRI S.A.S., 2020e)

La revisión por la dirección y, por ende, la gestión directiva de ACEBRI se gestiona a través de un único proceso denominado PQ- Planificación, revisión y mejora continua del SGI. Los procesos gerenciales los comprenden las cuatro gerencias principales establecidas en el organigrama (Administrativa, Financiera, Producción y Comercial).

5.8. Portafolio de Productos

ACEBRI S.A.S. es una empresa dedicada a la fabricación de fibras para escobas y cepillos, lámina para empaque de flores (rosas), fibra para refuerzo del concreto y empaques termoformados para huevos (ACEBRI, 2019), como se muestra en la Figura 12.

Figura 12. Portafolio de Productos de ACEBRI S.A.S.

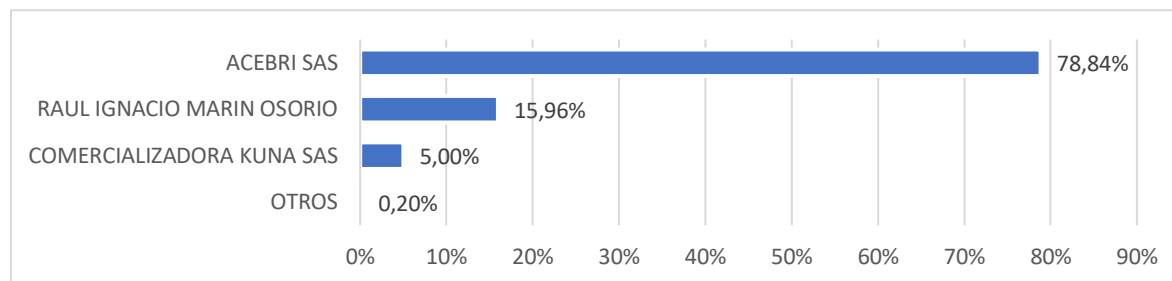


Fuente: (ACEBRI, 2019).

5.8.1. Fibras para escobas

Con relación a la fibra para escobas, la misma compañía afirma que son “líderes en la producción para el sector de aseo a nivel latinoamericano”, y las cifras lo corroboran porque al revisar la base de datos de exportaciones de la DIAN en el año 2019 (DAATER, 2019), ACEBRI concentra el 78,84% del total del mercado de exportación de ese producto.

Figura 13. Composición actual del mercado de exportación de fibras para escobas



Fuente: (DAATER, 2019).

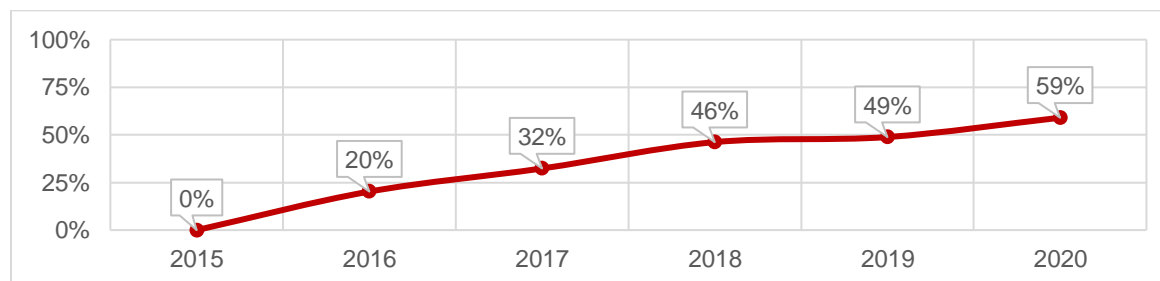
5.8.2. Lámina para flores

Adicional a la fibra para escobas, el otro producto representativo de esta empresa es la lámina para empaque de flores. ACEBRI S.A.S. ha convertido este producto en el de mayor participación dentro de las ventas totales de la empresa en apenas 5 años (NOVASOFT, 2020).

Actualmente, la empresa comercializa esta lámina en colores transparente, verde, ámbar y negro, con las variaciones del microperforado y pegado de papel (ACEBRI S.A.S., 2020d).

En la Figura 14 se ilustra la evolución de las ventas de esta lámina dentro del total de ingresos de la empresa siendo, en la actualidad, la línea que más se vende en la compañía. A 2020, las ventas de lámina concentraron el 59% del total de las ventas (ACEBRI S.A.S., 2020g).

Figura 14. Evolución de la participación sobre el total de ventas de la lámina PET



Fuente: (NOVASOFT, 2020).

5.8.3. Otros Productos

La Fibra para reforzamiento de Concreto ha sido desarrollado por ACEBRI desde hace más de 10 años. Es el único producto sobre el cuál se tiene una patente de invención. A pesar de ello, las ventas de este producto son marginales. En 2020, solo representaron el 5.58% y en el primer semestre de 2021, las ventas solo fueron del 4.95%.

Las cubetas para huevos corresponden a un nuevo producto lanzado al mercado en Marzo de 2020, pero por efecto de la pandemia del COVID-19, las ventas en 2020 fueron mínimas y es apenas en 2021 que este producto comienza a sumar ingresos para la compañía.

La situación antes descrita, también sucede con los cabos plásticos para escobas, desarrollados también en PET reciclado.

5.9. Análisis de la Industria

5.9.1. Descripción de la Industria Plástica en Colombia

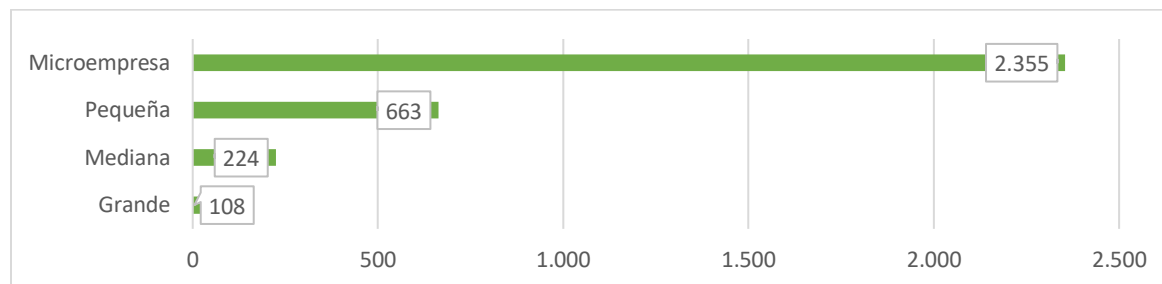
De acuerdo con el Registro Único Tributario (RUT), la actividad económica principal (CIU) de ACEBRI S.A.S. corresponde a: 2229 - Fabricación de artículos de plástico n.c.p (DIAN, 2020b). Por lo tanto, es correcto ubicar a esta compañía dentro del sector económico industrial de transformación (Banco de la República, 2017), específicamente de productos plásticos.

El peso de la industria plástica en la economía nacional es incuestionable. De acuerdo con la Encuesta Anual Manufacturera realizada por el DANE en 2018 y desglosada por Acoplásticos, la industria plástica representa el 15% del PIB industrial manufacturero, el 16,4% del valor agregado y el 18,2% del consumo de energía eléctrica de la manufactura nacional (Acoplásticos, 2020a).

Este gremio emite su informe anual titulado “Plásticos en Colombia”, en donde en su última edición informa que la producción bruta nacional de plástico se estima en 3.634, 9 millones de USD (Acoplásticos, 2020a).

Esta agremiación también maneja la estadística de los establecimientos por tipo (información a junio de 2020) y del total del personal ocupado en la industria (2017-2019) como se muestra en la Figura 15.

Figura 15. Establecimientos por tipo en la industria plástica a junio de 2020



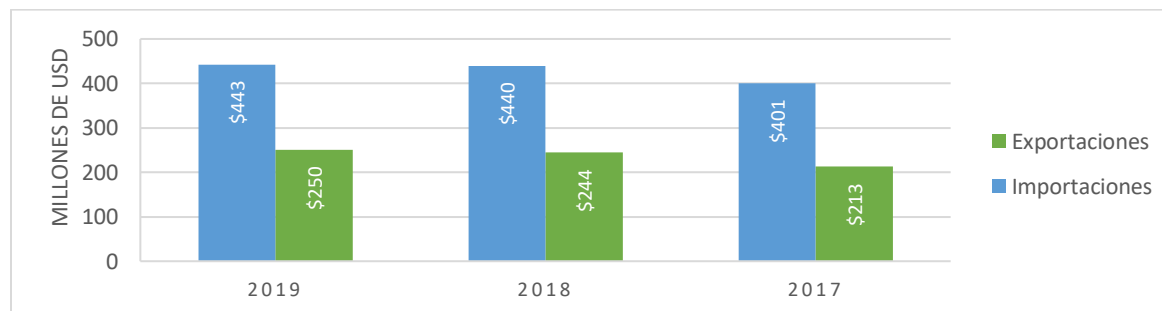
Fuente: (Acoplásticos, 2020a).

De acuerdo con Acoplásticos, el 70% de las empresas del sector del plástico corresponde a microempresas, mientras solo el 3% corresponde a empresas grandes. Por las características de la organización, ACEBRI podría catalogarse como una empresa de tamaño mediano.

5.9.2. Balanza Comercial

En este mismo informe, Acoplásticos da cuenta del comportamiento del comercio exterior de la industria plástica. En la Figura 16, se observa el comportamiento del comercio exterior en la actividad económica específica de artículos de plástico n.c.p. (2229), en la cual se encuentra ACEBRI.

Figura 16. Evolución del Comercio Exterior de los artículos de plástico n.c.p.



Fuente: (Acoplásticos, 2020a)

La figura anterior muestra la balanza comercial negativa que tiene el país en este sector de la economía. A pesar de ello, Procolombia, entidad que vela por la promoción de las exportaciones colombianas, destaca que el sector plástico nacional corresponde a uno de los sectores manufactureros más dinámicos en el país. Esta entidad también afirma que este dinamismo responde a un mercado de gran amplitud que cuenta con diferentes productos como las resinas plásticas, envases y empaques (Procolombia, 2020b).

5.9.3. La Industria plástica en la pandemia del COVID-19

A nivel económico, la industria plástica, así como el promedio general de la industria manufacturera, ha registrado una caída del 11,1% en el índice de producción industrial (IPI) durante el primer semestre de 2020, por cuenta de la pandemia del COVID-19. (DANE, 2020). ACEBRI S.A.S., a pesar de que sostuvo sus operaciones durante todo el periodo del aislamiento preventivo obligatorio, se vio igualmente afectada en sus ingresos operacionales por cuenta del cierre de operaciones de varios de sus principales clientes.

La pandemia causada por el COVID-19 ha representado un renacer de la industria, golpeada principalmente por la percepción negativa, cada vez mayor, sobre el uso de productos plásticos. De hecho, en Colombia se estaba tramitando una ley para limitar la producción de plásticos de un solo uso al año 2030 (Congreso de la República de Colombia, 2019), pero fue rechazada a mediados de 2020, entre otras razones, porque con la pandemia se aumentó el uso de insumos plásticos.

“Con la llegada del COVID-19, el sector tiene una gran oportunidad para suplir la creciente demanda que se espera de productos esenciales como tapabocas, mascarillas y guantes, así como el auge de envases y empaques plásticos, debido a que estos facilitan la desinfección de productos y dan confianza al consumidor” (Procolombia, 2020b, párr. 2).

En resumen, es correcto afirmar que la industria plástica es una industria que presenta un gran dinamismo, lo que se traduce en grandes oportunidades para desarrollar. Es quizá uno de los pocos sectores económicos que se han visto impactados positivamente por la pandemia del COVID-19 y, de hecho, es uno de los sectores abanderados por el gobierno nacional a través de su entidad de promoción a las exportaciones PROCOLOMBIA, para que lideren el proceso de reactivación económica de la nación en el escenario posterior a la pandemia.

6. Diseño metodológico

El marco metodológico determina el tipo de investigación que se va a realizar. Autores como Balestrini (2006) definen este marco como “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (Balestrini Acuña, 2006, p. 125).

Dentro de este marco, es relevante caracterizar esta investigación según diversos criterios. El primero de ellos se relaciona con el propósito de los investigadores, el cual busca confrontar el estado actual de la empresa para luego proponer un modelo teórico que brinde nuevas herramientas y pueda ser aplicado a la organización. Por lo anterior, esta es una investigación aplicada.

El segundo criterio comprende el grado de profundidad y, en este sentido, es correcto indicar que esta investigación es de corte descriptivo. Otro criterio analizado es el tipo de datos utilizados. En este sentido, se define que la investigación incluye información cualitativa y cuantitativa, lo que permite indicar que es de carácter mixto. “la metodología mixta es un diseño de investigación (o metodología) en la cual los investigadores recolectan, analizan y combinan (integrando o conectando) datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio o en un programa de investigación multifase”(Greene, Morse y Creswell citado por Pacheco & Blanco, 2015, p. 732).

Respecto a su inferencia, se puede ubicar esta investigación dentro del campo deductivo. Finalmente, según su temporalidad, es una investigación transversal porque se realiza en el estado actual de la compañía, sin recurrir a hechos del pasado.

La metodología abarca la realización de un análisis externo e interno los cuales se explicarán a continuación:

6.1. Análisis Externo

6.1.1. PESTEL

El análisis externo se realizará utilizando el modelo PESTEL (por sus siglas en inglés, *Political, Economic, Social, Technological, Environmental & Legal*). Dicho modelo, realiza

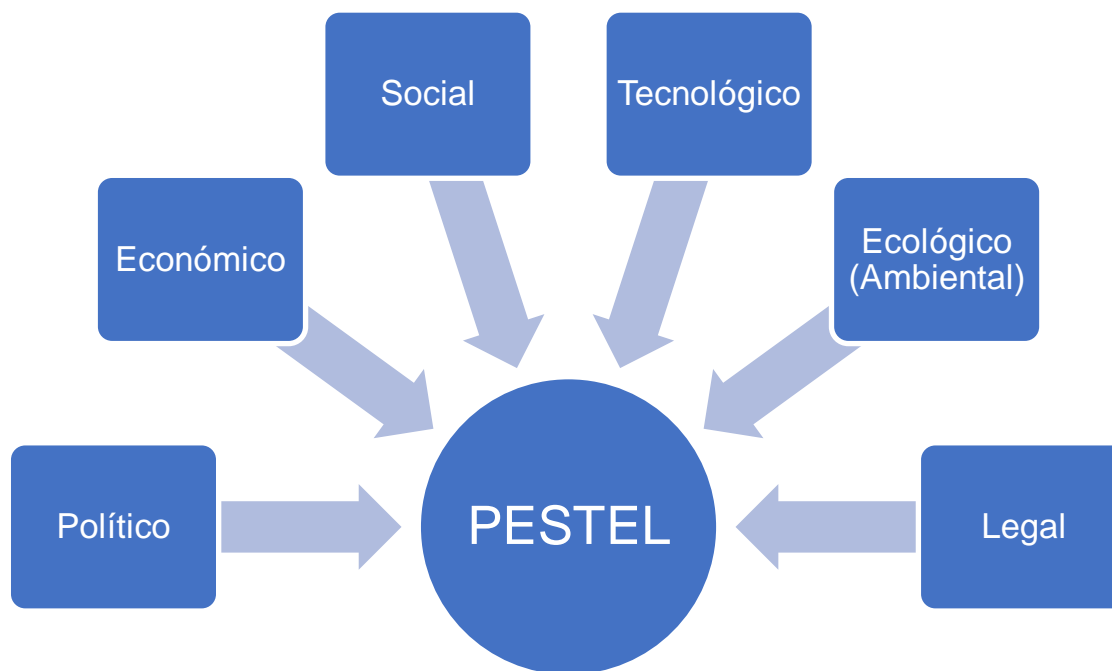
el análisis del entorno social en cualquier posición geográfica, en el cual se tienen en cuenta áreas de interés netamente empresariales. Las áreas en las cuales se identifican las tendencias son: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal (Wheelen et al., 2013). Es importante adicionar a lo anterior algunas consideraciones del entorno social internacional, lo que permite analizar cómo se comporta un país o un grupo de estos en las mismas áreas antes mencionadas.

El análisis PESTEL, a partir de la descripción del ambiente externo de las organizaciones por sus factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, puede revelar restricciones sobre probables acciones a ejecutar, que facilita el descubrimiento de nuevos mercados o nichos y analiza los aspectos tecnológicos que permiten la mejora de procesos internos a lo largo de toda la cadena de valor.

Se debe considerar que algunas Pymes son más vulnerables a cambios en variables económicas, por lo que un aumento de tasas de interés o tasa representativa del dólar podría afectarlas considerablemente. A su vez, el análisis de variables sociodemográficas permite satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores conforme oscilen las tendencias de las variables respectivas (Álvarez & Viltard, 2016).

En la Figura 17 se resumen las variables analizadas de este modelo en esta organización.

Figura 17. Diagrama del Análisis PESTEL



Fuente: (Wheelen et al., 2013).

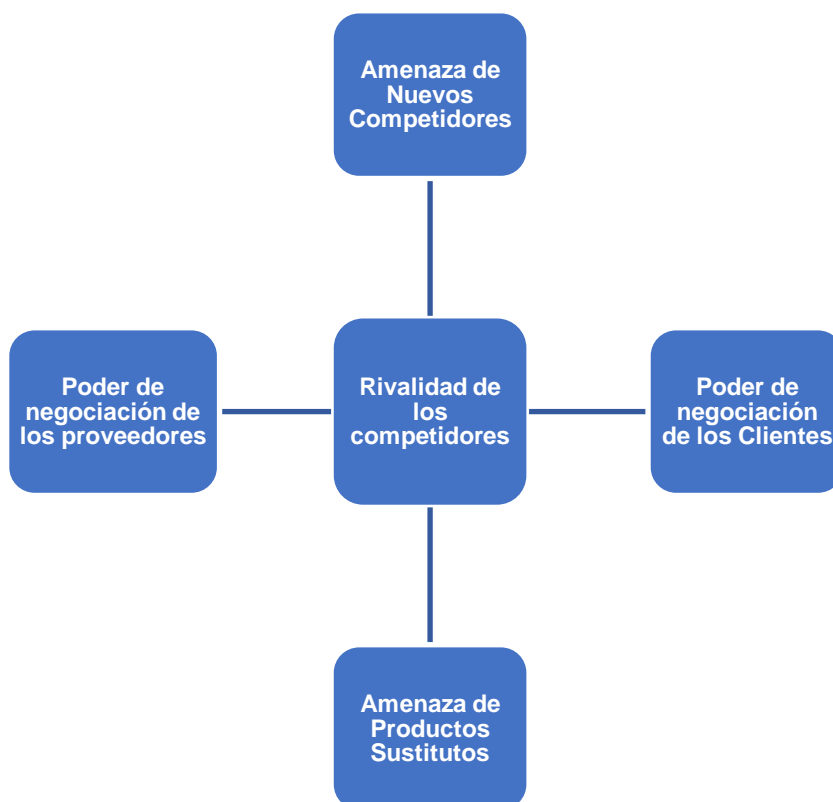
6.1.2. Cinco Fuerzas de Porter

En 1979, Michael Porter estableció un modelo basado en cinco grandes fuerzas que gobiernan el estado de competencia dentro de una industria. En este modelo, Porter afirma que “la esencia para la formulación estratégica es saber lidiar con la competencia” (M. Porter, 1979). Pero en muchos casos, esta percepción de la competencia puede percibirse de manera muy cerrada, puesto que no depende únicamente de los competidores en la industria, si no que nace de todo su sistema económico subyacente.

Para determinar la competencia dentro de la industria Porter propone tener en cuenta cinco fuerzas que la afectan directamente: Nuevos participantes o competidores, Clientes, Proveedores, Productos sustitutos y Competidores actuales. La interacción entre estas fuerzas determina el potencial de ganancias que tiene determinada industria.

El objetivo o la finalidad al medir estas cinco fuerzas radica en permitirle a la organización estimar las principales oportunidades que vendrían a ser las ventajas competitivas claves y, por otro lado, las principales amenazas frente a las cuales la empresa debe hacer frente.

Figura 18. Modelo Cinco Fuerzas de Michael Porter



Fuente: (M. Porter, 1979).

6.1.3. Matriz de Perfil Competitivo

De acuerdo con Wheelen, “en una industria existen ciertas variables (factores de éxito clave) que una empresa debe entender para lograr el éxito” (Wheelen et al., 2013, p. 129). Estos factores de éxito, en muchos casos, son el resultado de las características propias de la industria, de la economía y de los avances tecnológicos que se relacionan en este negocio.

La matriz de Perfil Competitivo (MPC), también conocida por Wheelen como Matriz Industrial, permite relacionar los factores de éxito claves en la industria y calificarlos, tanto para la organización como para los competidores más destacados del mercado.

En la Tabla 3 se resumen los elementos que componen la matriz de perfil competitivo. En una primera columna se relacionan los factores críticos para el éxito en este mercado, al lado de cada factor se califica con un valor (peso); el total de dicho peso debe ser igual a 1.00. Luego para cada empresa se evalúa de forma objetiva el desempeño de cada empresa en cada uno de los factores de éxito señalado, la puntuación oscila entre 1 (malo) a 4 (sobresaliente) y, al final, esta puntuación se multiplica por el peso otorgado a cada factor para obtener el peso ponderado. La suma de los pesos ponderados es la calificación que recibe la empresa comparada con sus principales competidores.

El objetivo de esta matriz es identificar, así como la matriz de las cinco fuerzas de Porter, las principales oportunidades y las amenazas más relevantes que la empresa afronta dentro de su sector.

Tabla 3. Modelo de Matriz de Perfil Competitivo

MPC		Empresa		Competidor 1		Competidor 2	
Factores críticos para el éxito	Peso	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado
Factor de éxito 1	0.XX						
Factor de éxito 2	0.XX						
TOTAL	1.00		X.XX		X.XX		X.XX

Fuente: Adaptado de (Wheelen et al., 2013).

6.2. Análisis Interno

6.2.1. Modelo MMGO-PENTEX

El análisis interno comprende un diagnóstico completo del estado actual de la organización. Para ello se utilizará la metodología PENTEX (Pentágono de la Excelencia), desarrollada por los investigadores de la Universidad Ean Rafael Pérez Uribe, Mario Garzón Gaitán y Mauricio Nieto Potes en el año 2009 a partir de un análisis empírico de la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión para Organizaciones (MMGO) en 127 Pymes colombianas (Pérez-Uribe et al., 2009).

Una de las principales conclusiones del presente estudio abarca la definición de los seis componentes claves de este modelo PENTEX: “1) Planeación y Estrategia, 2) Gestión del mercadeo, 3) Cultura Organizacional, 4) Innovación y Conocimiento y 5) Gestión Financiera, dando lugar al nombre del nuevo modelo PENTEX, el cual se complementó con otro componente que permitiera la articulación de los anteriores, surgiendo así el componente de operaciones (6). Los componentes señalados, son los componentes del nuevo modelo PENTEX: “el pentágono de la excelencia para Pymes” (Pérez-Uribe et al., 2009). En la Figura 19 se observa un diagrama de este modelo de diagnóstico empresarial.

Figura 19. Modelo PENTEX para las Pymes Colombianas (G3Pymes)



Fuente: (Uribe et al., 2015).

Este modelo de diagnóstico empresarial contempla una serie de variables la cuales se describen a continuación:

Tabla 4. Componentes y Variables del modelo MMGO - PENTEX

Componente	Variable
Estrategia y Estructura Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación 2. Sistema de Finalidades 3. Estrategias 4. Estructura Organizacional 5. Asociatividad 6. Responsabilidad Social 7. Entorno Económico
Mercadeo y Comercialización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al mercado 2. Estrategia de producto 3. Comercio Exterior
Talento Humano	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura Organizacional 2. Gestión Humana
Finanzas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información 2. Inversión 3. Operación 4. Financiamiento 5. Costos 6. Rentabilidad 7. Tributos/Impuestos
Innovación y conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo Humano y procesos de innovación 2. Conocimiento
Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción o prestación de servicios 2. Gestión Ambiental 3. Logística

Fuente: (Uribe et al., 2015).

Los resultados esperados de este modelo clasifican a las empresas evaluadas en estadios (del 1 al 4), tal como se contempla en el modelo MMGO original (Pérez-Uribe & Guzmán, 2014). Entre mayor sea el estadio clasificado, evidencia un mayor cumplimiento con las variables evaluadas.

6.2.2. Modelo de Recursos y Capacidades (Modelo VRIO)

EL modelo VRIO o modelo de recursos y capacidades, fue desarrollado en 1991 por Jay Barney. El nombre del modelo (VRIO) está dado por las características bajo las cuales se evalúan los recursos y capacidades: V de Valioso, R de Rareza, I de Inimitabilidad y O de Organización.

De acuerdo con Wheelen (2013), “los recursos son los activos de la organización y, por lo tanto, los componentes que la integran”(Wheelen et al., 2013, p. 150). Dentro de los activos se pueden diferenciar los activos tangibles que corresponden a toda la infraestructura,

maquinaria y elementos físicos que componen la organización. En segundo lugar, están los activos humanos, entendidos como el personal directo e indirecto que pertenece a la empresa. En tercer lugar, se habla de los activos intangibles, que corresponden a las patentes y toda la propiedad intelectual que de alguna manera se le puede atribuir valor económico.

Complementando los recursos, Wheelen (2013) define a las capacidades como “la habilidad de una empresa para explotar sus recursos. Consisten en una serie de procesos y rutinas que dirigen la interacción de los recursos para transformar los insumos en productos”(Wheelen et al., 2013, p. 150)

Tabla 5. Matriz del Modelo VRIO

Recurso	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicación Estratégica
Recurso 1	NO				Desventaja Competitiva
Recurso 2	SÍ	NO			Paridad competitiva. Ni suma ni resta.
Recurso 3	SÍ	SÍ	NO		Ventaja competitiva temporalmente
Recurso 4	SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva aun por explotar
Recurso 5	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenida

Fuente: (Barney & Hesterly, 2019).

6.2.3. Cadena de Valor

El concepto de análisis de cadena de valor fue introducido en 1985 por el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael E. Porter en su libro “Ventaja Competitiva” (M. Porter, 1985). Otros autores, complementando la definición de Porter, definen la cadena de valor como el conjunto de actividades que generan valor dentro de una empresa hacia sus clientes, junto con las actividades de apoyo de la misma (Quintero, J. & Sánchez, J, 2006).

Mediante un análisis de esta se pueden identificar los diferentes costos en que incurre una organización y los cuellos de botella o ineficiencias dentro del proceso productivo lo cual, a su vez, permitirá plantear estrategias para mejorar o perfeccionar el funcionamiento de la empresa.

Dentro del modelo de Cadena de Valor de Porter, y ejemplificado por Wheelen en la Figura 20, se destacan dos componentes relevantes: Las actividades primarias que son las

actividades claves y básicas que debe desarrollar la sociedad para cumplir con su objeto social. Seguido del otro componente, donde se relacionan las actividades de apoyo o de soporte, correspondientes a las actividades complementarias a las primarias que ayudan a la realización del objeto social de la empresa.

Este análisis se integra con la identificación de las ventajas competitivas (fortalezas) y debilidades claves para la organización.

Figura 20. Modelo Análisis de la Cadena de Valor



Fuente: (Wheelen et al., 2013).

6.2.4. Estructura Organizacional

Las estructuras organizacionales permiten a las empresas estructurarse y organizarse de tal forma que produzcan mayores y mejores ventajas competitivas. De acuerdo con (Wheelen et al., 2013), existen 7 estructuras organizacionales básicas: funcional, divisional por área geográfica, divisional por producto, divisional por cliente, divisional por proceso, unidad estratégica de negocio y matricial.

En este punto es relevante identificar los tipos de estructuras organizacionales mencionados anteriormente, para luego ubicar de forma clara a la empresa ACEBRI S.A.S. En la Tabla 6 se esquematizan las ventajas y desventajas de los tipos descritos por Wheelen.

Tabla 6. Tipos de Estructuras organizacionales.

Estructura Funcional	Estructura Divisional			
<p>Es la más usada, agrupa tareas y actividades por funciones: negocios, producción, marketing, finanzas, administrativas, investigación y desarrollo, entre otras.</p> <p>Como ventajas se puede decir que es simple y de bajo costo. Permite rápidas tomas de decisiones. Minimiza la necesidad de sistemas de control elaborados.</p> <p>En contraste, como desventaja, se puede minimizar el desarrollo profesional y limitar la autonomía y delegación de funciones. Genera pensamiento a corto plazo y sesgado.</p>	<p>Es la más usada en las empresas en Estados Unidos, las divisiones se conocen también como unidades de negocio, segmentos o centros de utilidades. Como ventajas se puede mencionar la motivación de los empleados y su desarrollo profesional, la principal desventaja son los altos costos por necesitar especialistas por cada división.</p> <p>Estas estructuras se dividen en:</p>			
	<p>Geográfica</p> <p>Esta estructura es ideal cuando la empresa necesita adaptarse a las necesidades y características de los clientes de cada región.</p> <p>Como principales ventajas, permite la participación local de toma de decisiones y mejora la coordinación en la región.</p>	<p>Producto</p> <p>Se establece cuando los productos se diferencian bastante generando mayor eficiencia por línea.</p> <p>Como ventaja está la delegación de autoridad y permite un estricto control sobre productos, clientes. Una desventaja es la duplicidad de funciones administrativas</p>	<p>Cliente</p> <p>Permite atender grupos de clientes claramente establecidos.</p> <p>Como ventajas está la mejor atención hacia los clientes y mayor conocimiento de los clientes. La principal desventaja es que genera costos más elevados y la posibilidad de no ser equitativos con los clientes.</p>	<p>Procesos</p> <p>Es muy similar a la estructura funcional con la diferencia de que en la estructura dividida por procesos.</p> <p>Como ventajas está la especialización del personal por cada proceso y mayor eficiencia. Las desventajas son los altos costos y el hecho que puede generar falta de competitividad interna.</p>
Estructura de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN)		Estructura Matricial		
<p>Se usa cuando las divisiones crecen de tal forma que el control y evaluación es más compleja para los estrategas.</p> <p>Como ventajas se puede decir que se divide por grupos similares de unidades de negocio, facilitando la implementación de estrategias gracias a la mejor coordinación de las divisiones similares.</p> <p>La principal desventaja es que genera costos más altos al necesitar un nivel de gerencia por cada división.</p>		<p>Es la estructura más compleja y completa de todas, porque tiene un flujo de autoridad y comunicación tanto horizontal como vertical.</p> <p>Como ventajas se puede mencionar que los objetivos de los proyectos son claros, son múltiples los canales de comunicación y los resultados se ven al finalizar los proyectos porque son de fácil ejecución estimulando a los empleados.</p> <p>Como desventajas, se puede citar que sus costos son más altos por la creación de gerencias, existe doble línea de autoridad, desunificando la unidad de mando y la autoridad y responsabilidad son compartidas.</p>		

Fuente: Adaptado de (Wheelen et al., 2013).

6.2.5. Inventario de la Empresa Familiar

Complementando el modelo PENTEX, se aplicará un segundo instrumento para evaluar el impacto de la familia en el desarrollo empresarial de esta organización. Para ello, basándose en el modelo de John Davis y Renato Tagiuri (1982) “Los tres círculos”, se busca

indagar acerca de las relaciones entre familia, propiedad y empresa. Ente este sentido, se aplicará el diagnóstico de la Empresa Familiar, desarrollado por el profesor del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), Imanol Belausteguigoitia Rius (2012), en su obra “Empresas Familiares: dinámica, equilibrio y consolidación”.

El profesor Belausteguigoitia describe su instrumento validado de la siguiente manera: “Las empresas familiares pueden hacer un rápido diagnóstico sobre los subsistemas empresa, familia y propiedad para detectar algunos puntos que merecen especial atención. Para cada uno se plantean diez preguntas que se responden al marcar una de las cinco columnas de la parte derecha del cuestionario, siguiendo el criterio establecido. 1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Indeciso 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo” (Belausteguigoitia Rius, 2012, p. 311). En total el cuestionario abarca 30 preguntas con un puntaje máximo de 150 puntos. En la Tabla 7 se describe la interpretación sugerida por el profesor Belausteguigoitia:

Tabla 7. Interpretación de los resultados del Inventario de la Empresa Familiar

Valor	Resultado
Mayor a 120 puntos	La empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación.
Entre 90 a 119 puntos	La empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
Entre 60 a 89 puntos	Aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y, por el otro, hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios que aún no son tan evidentes.
Menor de 60 puntos	Una empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

Fuente: (Belausteguigoitia Rius, 2012, p. 313).

6.2.6. Evaluación del Desempeño de los ODS

Como último instrumento de análisis, se aplicará la Evaluación del Desempeño de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), para evaluar el estado actual de la organización frente a la adopción de estos principios universales de desarrollo establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Este instrumento, conocido también como *SDG Action Manager* (*Sustainable Development Goals* por sus siglas en inglés) “combina la Evaluación de Impacto B de B Lab con los Diez Principios del Pacto Global de la ONU para ayudar a las empresas a canalizar sus acciones empresariales para generar un impacto positivo a través de la autoevaluación dinámica, la

comparación con estándares generales y el establecimiento de metas de mejora” (Pacto Global Red Colombia, 2021).

El instrumento abarca la evaluación cualitativa de 16 de los 17 ODS más un módulo inicial que busca recabar la información básica de la organización en torno a aspectos relevantes de los ODS: derechos humanos, prácticas laborales adecuadas, sistemas de gestión del ambiente y buenas prácticas de gobernanza. (Pacto Global Red Colombia, 2021). El resultado obtenido, el cual se compone del promedio total de las calificaciones individuales por ODS, se compara con el promedio de las empresas del mismo sector (Industria plástica) y con el promedio de las empresas del mismo tamaño (mediana).

6.3. Técnica para la recolección de la información

De los instrumentos antes señalados, se destaca el MMGO-PENTEX en el proceso de recolección de información debido a que es el único en el cual se realizarán entrevistas personales y encuestas a las personas de nivel medio y alto de la organización.

Esta recolección de información se realizó en el mes de marzo de 2021, cuando la empresa contaba con 140 personas entre personal directo e indirecto. Sin embargo, la totalidad del personal directivo de administración y planta se reduce a 12 personas entre gerentes, jefes y coordinadores que conocen a profundidad la empresa y tienen criterio para calificar cada uno de los componentes evaluados por el modelo MMGO-PENTEX, tanto en la sede administrativa de Bogotá como en la planta de producción en el municipio de Mosquera.

Con relación a la muestra, esta se calculó utilizando la ecuación de estadística para proporciones poblacionales, cuya formula se describe en la Figura 21. Para este caso, con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%, arroja una muestra de 10 personas. Sin embargo, en aras de lograr la mayor pluralidad en la recolección de información, se ha decidido entrevistar a la totalidad de la población objeto de este análisis.

Figura 21. Ecuación estadística para proporciones poblacionales

$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$	<p>n= Tamaño de la muestra</p> <p>Z= Nivel de confianza deseado</p> <p>p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)</p> <p>q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)</p> <p>e= Nivel de error dispuesto a cometer</p> <p>N= Tamaño de la población</p>
---	---

Fuente: (Asociación Económica y Marketing S.C., 2009).

Tabla 8. Ficha técnica de la recolección de datos

Característica	Descripción
Periodo de recolección de Datos	Primer trimestre de 2021
Ciudades de aplicación	Bogotá D.C. y Mosquera (Colombia)
Tamaño de la Empresa	Empresa Mediana
Actividad Principal	Manufactura: Transformación de Plástico
Población	12 personas
Margen de error	10%
Nivel de confianza	90%
Muestra	12 personas
Forma de recolección	Entrevistas Personales

Fuente: Elaboración propia a partir de (Asociación Económica y Marketing S.C., 2009).

Tabla 9. Personal entrevistado para hacer el diagnóstico MMGO – PENTEX

Nombre	Cargo	Familiar	Accionista
Carlos Briceño Moreno	Gerente General	Si	Si
Carmen Acevedo	Subgerente	Si	Si
Andrea Briceño Acevedo	Gerente Comercial	Si	Si
Juan Camilo Briceño	Gerente Admón. y Financiero	Si	Si
Ing. Alexander Rodríguez	Gerente de Operaciones	No	No
Claudia Lozano Méndez	Jefe Administrativa y HSEQ	No	No
Olga Rocío Acevedo	Jefe de Talento Humano	Si	No
Deyci Ribero Pico	Jefe Financiera	No	No
Ing. Jaime Barreto	Jefe de Mantenimiento	No	No
Carlos Alberto Laiton	Jefe de Planta y Logística	No	No
Ángela Quiroga	Coordinadora de Calidad	No	No
Laura Pallares	Coordinadora de Compras	No	No

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados analizados en esta investigación, a partir del modelo MMGO-PENTEX, corresponderán al promedio de las ponderaciones dadas por las personas entrevistadas frente a cada uno de los componentes evaluados.

Con relación al INVENTARIO DE LA EMPRESA FAMILIAR, se aplicará de manera uniforme y completa a todos los accionistas de la organización, relacionados en la Tabla 2. Cabe aclarar que todos los accionistas pertenecen al núcleo primario de la familia del señor Carlos Briceño, Gerente General de esta organización. Al final, los resultados de todos los miembros se promedian para obtener un resultado consolidado que refleje la posición de los accionistas frente a cómo ven la empresa familiar que es ACEBRI.

SEGUNDA PARTE

7. Desarrollo del trabajo

7.1. Análisis Externo

Después de revisar y validar diferentes metodologías y referentes bibliográficos, para efectos de este trabajo, se decide realizar un compendio de estas al considerarse apropiadas y se identificó la necesidad de contar con ciertos elementos de diferentes metodologías o modelos de otros autores para capturar información relevante para el análisis de ACEBRI.

7.1.1. Análisis modelo PESTEL

El análisis del entorno global, también nombrado entorno general según Jones & George, abarca una visión amplia de fuerzas de carácter político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal (Jones & George, 2019). Las influencias ejercidas por estas fuerzas tienden a ser más difíciles de identificar y atender, sin embargo, es importante alinear a la empresa con las posibles tendencias para lograr una permanencia importante de la organización en el tiempo.

Para el análisis del modelo PESTEL en esta organización, se considera el desarrollo de la empresa en su entorno y cómo éste la ha afectado a través del tiempo, así como los potenciales impactos que pueden tener en ACEBRI en el futuro. También se analizaron tendencias globales y del sector, identificando algunas de las variables más relevantes en cada una de las fuerzas que componen el modelo PESTEL.

a) Fuerzas políticas

En este campo se encuentran algunas de las fuerzas del entorno global que más afectan a ACEBRI, como regulaciones relacionadas con la disminución o prohibición de los plásticos de un solo uso que afectan directamente al modelo de negocio de la empresa y la obligan a buscar alternativas para sobrevivir en el tiempo. Entre las variables con mayor impacto en la organización se tienen las siguientes:

Forma de gobierno: Colombia es una república presidencialista, la cual ha tenido un historial de manejo fiscal y macroeconómico prudente, surgido en un régimen de metas de

inflación, con un tipo de cambio flexible y un marco fiscal basado en reglas fiscales, lo que permitió que la economía creciera ininterrumpidamente desde 2000 (Banco Mundial, 2021).

Se resalta el esfuerzo del Gobierno colombiano en sus políticas públicas en la búsqueda de un ambiente económico sostenible relacionadas con el fomento y apoyo a ciertos sectores empresariales y el fortalecimiento del emprendimiento. Mediante su política de Desarrollo Productivo se busca aumentar la productividad y la diversificación del aparato productivo colombiano hacia la diversificación y sofisticación de bienes y servicios (MinCIT, 2016).

Igualmente, y ligado con el concepto de empresas socialmente responsables y sostenibles, el Gobierno nacional fomentó y dio seguridad jurídica a un nuevo tipo societario, las Sociedades de Beneficio de Interés Colectivo (BIC). Dicha condición BIC permitirá a las empresas destacarse por el cumplimiento de estándares laborales, sociales y ambientales siguiendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (MinCIT, 2019). Dicha distinción vale la pena ser analizada por ACEBRI para identificar si puede constituir una ventaja u oportunidad a mediano y largo plazo.

Inestabilidad gubernamental: En el último ranking del índice de Estabilidad Política y Ausencia de Violencia, realizado por el Banco Mundial para el año 2019, Colombia ocupa el puesto 178 entre 211 lugares. En la región, Colombia es superado en este índice por todos los países sudamericanos a excepción de Venezuela, quien ocupa el puesto 192 (CEJ, 2021). Con dicho ranking queda en evidencia la percepción mundial que refleja el país en torno a la posibilidad de ocurrencia de hechos violentos y de inestabilidad política, lo que puede impactar negativamente a ACEBRI en negociaciones futuras con clientes extranjeros.

Colombia actualmente está atravesando una coyuntura social y política que ha causado inestabilidad en el gobierno del presidente Iván Duque. La ola de protestas y violencia política por la que atraviesa el país, las cuales iniciaron a finales de 2019 y se acrecentaron en el 2021, han generado afectaciones en el orden público e incertidumbre en el sector empresarial de cara al futuro y a las elecciones presidenciales del 2022 (BBC, 2021).

Recientemente, la agencia calificadora de riesgo en servicios financieros Standard & Poor's informó la reducción en la calificación del grado de inversión Colombia, pasando de

BBB- a BB+ al considerar que el ajuste fiscal de Colombia será más prolongado que lo esperado (Forbes, 2021).

Lo anterior es debido al gasto del Gobierno para atender la emergencia sanitaria por el COVID-19, lo que disminuye la probabilidad de revertir el deterioro de las finanzas públicas. El cambio en la calificación ocasionará un alza en los costos de las tasas de interés del financiamiento público y privado de Colombia, lo cual puede afectar a ACEBRI al verse obligado a destinar mayores recursos al sobre costo de financiamiento.

b) Fuerzas económicas

Este tipo de fuerzas tiene una gran incidencia en la empresa debido a que un porcentaje importante de las ventas de los clientes de ACEBRI se realizan en dólares y se exportan, como es el caso de las flores. Lo anterior lleva a que variables como la situación económica del país, el mercado de divisas y la inflación tengan un impacto que debe ser analizado por parte de la organización.

Desarrollo económico: Algunos de los productos que comercializan los clientes de ACEBRI representan bienes que no son de primera necesidad, como por ejemplo las flores tipo exportación, así que las ventas de los floricultores van muy ligadas a la situación económica de cada país y, de esa manera, se ve reflejado en las ventas de ACEBRI.

Como ejemplo, se tiene la disminución en ventas de la empresa en el 2020 a causa de la pandemia, puesto que el comercio de flores se estancó fuertemente y obligó a ACEBRI a explorar nuevos mercados. Es precisamente este fenómeno lo que llevó a la empresa a desarrollar lámina plástica para caretas de bioseguridad, lo cual le ayudó a la empresa a subsanar las pérdidas causadas por la pandemia de COVID-19.

Tras una aceleración del 3,3 % en 2019 en el crecimiento económico del país, en 2020 la pandemia de COVID-19 ocasionó la peor recesión en casi medio siglo (Banco Mundial, 2021). Como medida para apoyar la economía, el Gobierno destinó más de COP 31 billones (cerca del 3% del PIB de 2019) con los cuales se proporcionaron recursos adicionales para el sistema de salud, auxilios para los grupos vulnerables y ayudas a las empresas más afectadas a pagar la nómina de los empleados. Así mismo, fueron creadas líneas especiales de crédito y garantías de préstamos por el Gobierno para empresas en sectores que se vieron afectados por la crisis.

De acuerdo con datos del Banco Mundial (2021), la economía colombiana se contrajo un 6,8% en 2020 y se estima un repunte del crecimiento para 2021-2022 el cual dependerá de factores como el avance del plan de vacunación, restricciones de movilidad por futuros brotes de COVID-19, pero en especial, de que la confianza de los agentes económicos se mantenga con un plan del Gobierno adecuado para normalizar el déficit y la deuda en el mediano plazo.

Tendencias económicas: Latinoamérica representa la segunda región en el mundo con mayor crecimiento del sector de plásticos, con una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) de 5,6 % (Colombia Productiva, 2019); lo que es relevante considerando los desafíos económicos de la región. Se proyecta un buen potencial para la región por el sector de construcción en Chile y Colombia, y por el subsector de empaques en Colombia, los cuales pueden constituir nichos de mercados interesantes para ser explorados por ACEBRI.

Según *Plastics Europe*, asociación empresarial que representa a los fabricantes de polímeros en el sector del plástico en Europa, el consumo de plástico anual del sector de la edificación y construcción en Europa es de 10 millones de toneladas (20 % del total del consumo de plásticos en Europa), lo que lo convierte en la mayor aplicación del plástico después del envasado (*PlasticsEurope*, s/f). Los plásticos en este sector cuentan con una gran variedad de aplicaciones como el aislamiento, las tuberías, acabados y diseños de interior.

Para el caso de Colombia, dentro del plan de reactivación 2020-2022 para el sector de la construcción, La Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) tiene entre sus principales metas lograr inversiones anuales en el sector equivalentes a 12 puntos porcentuales del PIB y construir 500.000 viviendas formales y 12 millones de m² en proyectos no residenciales (Camacol, 2020), lo que representa una oportunidad interesante para explorar por parte de ACEBRI teniendo en cuenta que ya ha incursionado en ese mercado con la fibra plástica para el reforzamiento de concreto, producto del cual la empresa cuenta con una patente.

Otro sector interesante para explorar es el relacionado con la industria del petróleo y gas. La Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), en su informe económico de tendencias de inversión en Exploración y Producción 2020-2021, proyecta una inversión en exploración

y producción de petróleo y gas para 2021 entre USD 3.100 y 3.450 millones, 51% superior a la del 2020 (ACP, 2021).

Control de precios de materia prima: Si bien ACEBRI cuenta con una posición dominante en el sector de transformación de plástico, no es suficiente para poder controlar los precios de la materia prima porque dependen de la disponibilidad y condiciones del mercado.

A continuación, se comparan los precios de compra de materiales para reciclar tanto de ACEBRI como a nivel nacional, para este último se toman la información de la encuesta de ACOPLASTICOS realizada en junio de 2020.

Tabla 10. Análisis de precios de compra del PET recuperado

Botella PET	Tipo	Promedio Nacional (\$/Kg)	Precio promedio ACEBRI (\$/kg)
	Verde	496	900
	Ámbar	289	700
	Aceite	329	800

Fuente: (Acoplásticos, 2020c).

Como se observa en la Tabla 10, los precios de compra del plástico para ACEBRI son más altos en comparación con la media nacional, lo anterior obedece a aspectos tales como la ubicación de la planta, lo que hace que los precios de estos materiales tengan un mayor valor por la demanda que tiene la zona. El segundo aspecto, y quizás más relevante, es que, por el volumen y embalaje que requiere, ACEBRI no compra a pequeños recolectores si no a grandes distribuidores, aumentando el precio por la mediación.

Mercado de divisas: El mercado de las divisas genera un gran impacto en ACEBRI puesto que gran parte de las ventas de un producto de alta rotación se comercializa en el exterior, por lo tanto, el precio del dólar específicamente es de gran relevancia para la compañía.

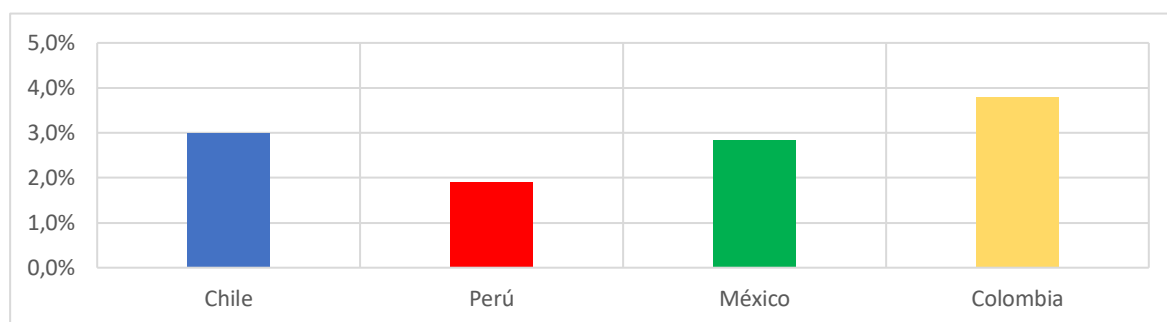
Para ACEBRI, el valor de las divisas es de suma importancia al momento de vender fibra en el exterior pues, a pesar de que el precio del dólar ha aumentado con el transcurrir de los años, el precio de la fibra ha disminuido debido al aumento del precio del dólar.

Tasas de inflación: Esta variable debe considerarse debido a que la empresa cuenta con una capacidad exportadora a países de la región. La inflación anual a 2019 de los países de la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Chile y Perú), los cuales son destinos

naturales de las exportaciones de ACEBRI, muestran valores estables cercanos al 3% de inflación anual.

En la Figura 22 se observa dicho comportamiento, donde cabe destacar que Perú es el país con la menor inflación, dato que incentiva la inversión y hace que el poder de compra del consumidor no disminuya, por lo que resulta atractivo pensar en aumentar el portafolio de ACEBRI en dicho mercado.

Figura 22. Inflación anual países de la Alianza del Pacífico (2019)



Fuente: DANE (Colombia), INEI (Perú), INE (Chile) y INEGI (México).

c) Fuerzas Sociales

Activismo de consumidores: Las tendencias socioculturales respecto al consumo de plásticos han cambiado mucho en las últimas décadas. Actualmente, el plástico de un solo uso ha sido prohibido en muchos lugares del mundo y la compra de plásticos por parte de la población ha disminuido, buscando alternativas consideradas como más amigables con el medio ambiente.

Por otro lado, las empresas social y ambientalmente responsables han tomado una relevancia especial tanto para clientes como inversionistas, de tal manera que alinear la empresa con estas tendencias de sostenibilidad constituye una ventaja y factor diferenciador que ACEBRI puede y debe seguir aprovechando a futuro.

Movimientos regionales de la población: Por la naturaleza del funcionamiento de la empresa, y por los costos de adquisición de materia prima y de comercialización de los productos, ACEBRI tiende a verse poco afectado por cambios demográficos en una escala global.

La influencia demográfica fuerte la percibe la compañía a un nivel local, donde la instalación de nuevos sembradíos de flores en zonas cercanas se presenta como una oportunidad de negocio B2B y de adquisición de nuevos clientes para su producto de lámina PET.

De la misma manera, si sus competidores instalan puntos de fábrica o distribución cercanos a las instalaciones de ACEBRI, puede significar un impacto en la ventaja competitiva que la empresa tiene frente a los competidores actuales en materia de costos y logística de distribución.

d) Fuerzas tecnológicas

La adopción e implementación de tendencias tecnológicas como la industria 4.0 y el desarrollo y uso de materiales alternativos con menor impacto para el medio ambiente, es un aspecto para tener en cuenta por ACEBRI, lo cual permitirá mejorar la productividad mediante la automatización de procesos y puede representar una diferenciación con respecto a sus competidores.

De acuerdo con Colombia Productiva (2019), las regiones donde más se ha adoptado la tecnología de la información en los procesos productivos son Asia, Estados Unidos y Europa. En América Latina, el 28 % de las empresas no tiene planeado implementar inteligencia artificial en el momento y el 34 % tiene pensado hacerlo en los próximos tres años.

A continuación, se abordan los aspectos considerados como más relevantes dentro de esta fuerza.

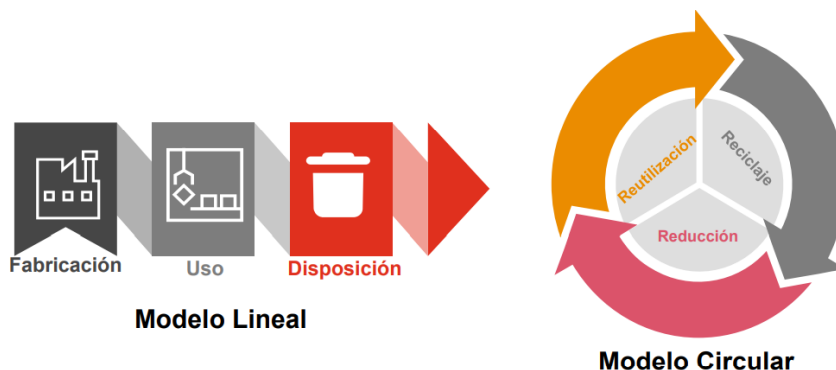
Protección de patentes: El aseguramiento de la propiedad intelectual es importante para garantizar la protección de productos o desarrollos nuevos, lo cual ACEBRI debe mantener con su patente de la fibra para reforzamiento de concreto y es una tendencia global que la empresa debe continuar fomentando desde sus esfuerzos en investigación y desarrollo.

Cambiar de un modelo de economía lineal a uno de economía circular: Las personas son conscientes que las proyecciones para el 2050 no son muy positivas en términos de consumo y contaminación. Por eso, conceptos de productos como reciclaje, natural, orgánico, biodegradable, etc. serán aspectos muy posicionados en el mediano plazo en la mente de los consumidores finales.

La Economía Circular le implicará a las empresas pasar de un modelo de negocio lineal a uno circular, lo que implica grandes inversiones en nuevas tecnologías. Lo anterior se complementa con la implementación de Inteligencia Artificial en los procesos de producción (Colombia Productiva, 2019), así como con la inversión en Investigación y Desarrollo enfocada en materiales alternativos al PET.

En Figura 23 se ilustra el cambio de un modelo lineal a un modelo circular.

Figura 23. Cambio de modelo a economía circular



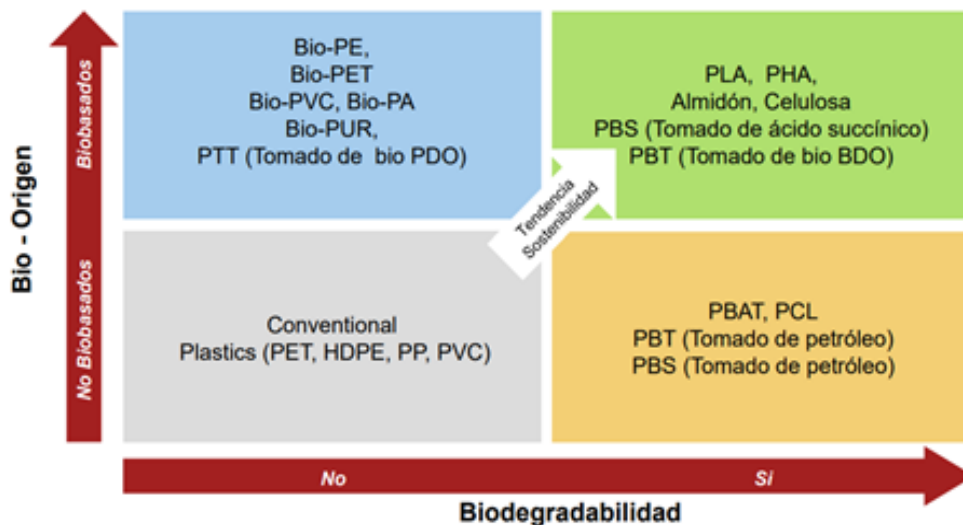
Fuente: (Colombia Productiva, 2019).

Con respecto a los materiales alternativos, se identifica una potencial oportunidad en el estudio y posible uso de biopolímeros considerando que, si bien la producción de estos polímeros aún está en etapas de investigación, ya se encuentran varias iniciativas en desarrollo.

La oportunidad se relaciona con la posibilidad de ACEBRI para realizar acercamientos con la academia en la investigación de las propiedades y posibles usos de los principales tipos de bioplásticos, con el objetivo de evaluar el uso de estas materias primas y ser pionero en el sector colombiano de transformación de plástico.

La Figura 24 muestra la matriz de clasificación de bioplásticos como materia prima a los cuales puede migrar ACEBRI en función del origen y la biodegradabilidad.

Figura 24. Matriz de clasificación de Bioplásticos



Fuente: (Colombia Productiva, 2019).

e) Fuerzas ecológicas

A nivel ecológico o ambiental, previamente se ha hablado de la economía circular como uno de los desafíos más relevantes que tiene la industria plástica. Sin embargo, dicha variable fue considerada dentro de la fuerza tecnológica porque se requiere un importante esfuerzo e inversión tecnológica para llevarla a cabo. En contraste, una variable relevante, afín con las fuerzas ecológicas o ambientales, es el desarrollo sostenible.

Desarrollo Sostenible: El desarrollo sostenible o sostenibilidad es un concepto que cada vez toma mayor relevancia en el entorno empresarial, implica maximizar el bienestar colectivo de una sociedad por medio de la mejora de las condiciones económicas, sociales y ambientales del entorno. A nivel ecológico, es una realidad que los problemas ambientales derivan en un aumento exponencial de la pobreza; por lo tanto, el desarrollo sostenible enlaza la ecología con el crecimiento económico.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés) afirma lo siguiente respecto al impacto ecológico del desarrollo sostenible: “Es importante destacar que el desarrollo sostenible no se refiere a un estado inmutable de la naturaleza y de los recursos naturales, pero sí incorpora una perspectiva de largo plazo en el manejo de los mismos, por lo que ya no se apunta a una "explotación" de los recursos naturales sino a un "manejo" de éstos; asimismo enfatiza en la necesidad de la solidaridad hacia las actuales y futuras generaciones y defiende la equidad intergeneracional” (FAO, s/f).

f) Fuerzas legales

En el sector de plásticos, como en tantas empresas del país, el ambiente legal es importante debido a que se deben cumplir obligaciones tributarias como impuestos, IVA, y aranceles para la obtener la materia prima. Actualmente, existen leyes para desincentivar el consumo de productos plásticos de un solo uso dentro de las que se destaca la resolución 0668 del 28 de abril de 2016 del Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible (Colombia Productiva, 2019). Entre los aspectos a analizar dentro de esta fuerza se destacan los siguientes:

Leyes de protección ambiental: A nivel global se están introduciendo leyes que buscan proteger el medioambiente. Ejemplos de esto se encuentran en la legislación del uso de bolsas plásticas en India, Escocia, Colombia y Marruecos (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

En marzo de 2019, el Parlamento Europeo prohibió a partir de 2021 elementos como cubiertos y platos de plástico, pitillos, envases de plástico oxodegradables y vasos de poliestireno expandido.

En el ámbito local, en febrero de 2021 fue aprobado por la plenaria del Concejo de Bogotá, el proyecto que establece la prohibición de la utilización de plásticos de un solo uso en las entidades distritales (Semana, 2021).

Las leyes de protección ambiental generan un gran impacto en la industria en la que se desenvuelve ACEBRI. Dentro del congreso de la república se está promoviendo un proyecto de ley que pretende prohibir la fabricación, importación y comercialización de productos plásticos de un solo uso, este ya fue aprobado por la comisión quinta de la cámara de representantes con 17 votos a favor y cero en contra (Acoplásticos, 2020b), lo cual puede llegar afectar la disponibilidad y precios del PET como materia prima para la fabricación de los productos que comercializa ACEBRI.

Leyes fiscales: En cuanto a leyes fiscales, éstas pueden impactar de forma positiva en el sector porque brindan beneficios y alivios tributarios por el objeto social para el aprovechamiento y optimización de procesos de reciclaje (ANLA, 2017). Estas exenciones tributarias se tramitan ante el ANLA, entidad que ha verificado y otorgado el visto bueno a ACEBRI.

A nivel general, en 2019 el Gobierno publicó otras políticas que pueden afectar al sector directa o indirectamente, como el nuevo régimen aduanero (Decreto 1165 de 2019); la Ley 1955 de 2019 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, que contiene estrategias transversales como: Pacto por la sostenibilidad, Pacto por la ciencia y la innovación, Pacto por el transporte y la logística por la competitividad y la integración regional (Colombia Productiva, 2019).

En la Tabla 11, se presenta de manera resumida la matriz del modelo PESTEL analizado por las variables de mayor relevancia, destacando el impacto para ACEBRI como oportunidad o amenaza. Vale aclarar que cada oportunidad y amenaza (Análisis externo) así como cada fortaleza y debilidad (Análisis Interno) identificada en este y los demás instrumentos de diagnóstico, será numerada para facilitar su ubicación y trazabilidad en el análisis externo posteriormente realizado.

Tabla 11. Matriz PESTEL

Fuerza	Variables	Descripción	Impacto
Política	Forma de Gobierno	Esfuerzos del Gobierno para fomentar sociedades con principios sostenibles (Sociedades BIC).	Oportunidad ₀₁
	Inestabilidad gubernamental	Incertidumbre en el sector empresarial por continuos bloqueos y descontento social.	Amenaza ₀₁
Económica	Desarrollo económico	Comportamiento ligado a la situación económica de cada país. Recesión por la pandemia del COVID-19.	Amenaza ₀₂
	Tendencias económicas	Crecimiento de la industria plástica en Latinoamérica en sectores estratégicos como la construcción.	Oportunidad ₀₂
	Control de precios de la materia prima	Incertidumbre frente a los precios de compra de PET debido a la ubicación de la planta y a la compra a grandes empresas como Enka de Colombia.	Amenaza ₀₃
	Mercado de divisas	La variación de la TRM impacta favorablemente en las empresas altamente exportadoras. Tendencia alcista.	Oportunidad ₀₃
	Tasas de inflación	Inflación y condiciones macroeconómicas estables en la Alianza del Pacífico (México, Perú, Chile).	Oportunidad ₀₄
Social	Activismo de consumidores	Existe un fuerte movimiento social a nivel mundial que lucha contra el uso del plástico de un solo uso, por considerarlo un insumo altamente contaminante.	Amenaza ₀₄
		Algunas empresas aprovechan este activismo para promover iniciativas que aborden el problema del plástico	Oportunidad ₀₅
	Movimientos regionales de la población	La instalación en la Sabana de Bogotá de nuevas industrias, en especial las relacionadas con la floricultura.	Oportunidad ₀₆
		Nueva competencia se ha establecido en la Sabana de Bogotá, cerca de los principales cultivos y clientes.	Amenaza ₀₅
Tecnológica	Modelo de Economía circular	Migrar de un modelo de negocio lineal a uno circular, lo que implica grandes inversiones en nuevas tecnologías.	Oportunidad ₀₇
		Estudio y pruebas para el uso comercial de materiales alternativos al PET, como los bioplásticos (PLA y otros).	Oportunidad ₀₈
	Protección de patentes	Asegurar la propiedad intelectual para garantizar los elementos diferenciadores de los productos fabricados frente a la competencia local y extranjera.	Oportunidad ₀₉
Eco-lógica	Desarrollo Sostenible	La sostenibilidad como valor para consumidores que desean acoger empresas que defiendan esta cualidad.	Oportunidad ₁₀
Legal	Leyes de protección ambiental	Leyes para prohibir la fabricación, importación y comercialización de productos plásticos de un solo uso, afectando la disponibilidad de PET como materia prima.	Amenaza ₀₆
	Leyes fiscales	Leyes que brindan beneficios y alivios tributarios para la importación de bienes de capital que permitan optimizar los procesos de reciclaje y transformación del plástico.	Oportunidad ₁₁

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se realiza el análisis de los factores más relevantes de las 5 fuerzas de Porter para la empresa ACEBRI.

a) FUERZA: Riesgo de nuevos competidores

Como lo afirma Porter, los nuevos competidores dentro de un mercado llegan con “nuevas capacidades, el deseo de ganar una fracción del mercado existente y, en algunos casos, una cantidad sustancial de recursos” (Porter, 1979). La fuerza que tengan los nuevos competidores depende de varios factores que actúan como barreras de entrada al mercado seleccionado.

A continuación, se describen las barreras de entrada identificadas para los nuevos competidores que deseen ingresar a los sectores del mercado que atiende ACEBRI:

Economías de escala: El negocio del reciclaje requiere un gran volumen de producción para ser rentable, al ser una economía de escala es necesario entrar al mercado con maquinaria y recursos sustanciales para competir de manera relevante con los participantes actuales.

Diferenciación de productos: En general, los productos elaborados y comercializados no tienen un grado de diferenciación relevante en comparación con los productos de la competencia, a excepción de las cubetas para huevos y la fibra para reforzamiento de concreto, donde se cuenta con moldes únicos y un sistema patentado en el diseño de la fibra.

Lealtad de los clientes: La lealtad de los clientes está sujeta a los precios de los productos, puesto que les interesa conseguir proveedores más económicos y que, a su vez, sean confiables.

Requerimiento de capital: Los costos operativos para sostener la operación en este sector son muy altos, a parte de los costos elevados de maquinaria, infraestructura y capital inicial que implica manejar una economía de escala.

Por ejemplo, en 2020 ACEBRI adquirió más de 2.856 toneladas, equivalentes aproximadamente a 171,4 millones de botellas de PET, por un valor de 2.131 millones de pesos (NOVASOFT, 2020), los cuales en su mayoría fueron pagados de contado. A pesar de ello, la empresa solo cuenta con un 18% de endeudamiento total (ACEBRI S.A.S., 2020g), lo

que permite concluir que esta operación es financiada principalmente por recursos propios de la operación.

Costos operativos: La empresa tiene una ubicación privilegiada al encontrarse ubicada en Mosquera, cerca de los principales cultivos de flores, lo que hace que los costos operativos sean menores.

Un nuevo competidor con costos de producción similares, pero con instalaciones en una zona más distante a los clientes, tendrá costos de transporte más elevados, adicionales a otras desventajas como, por ejemplo, competir con los tiempos de respuesta de ACEBRI en las épocas más críticas de producción cuando los clientes requieren cantidades grandes de lámina sin previo aviso.

Acceso a canales de distribución: Dentro de la industria, el acceso a los canales de distribución es libre y cualquier nuevo competidor puede entrar al mercado, crear una página web con el catálogo de sus productos y realizar visitas a los potenciales clientes sin tener que competir fuertemente por visibilidad.

En la Tabla 12 se relacionan las barreras de entrada identificadas para los sectores donde se desempeña ACEBRI, así como la descripción de estas y su impacto en la empresa, clasificándolas como oportunidades o amenazas de acuerdo con lo descrito anteriormente.

Tabla 12. Barreras de entrada para los nuevos competidores

Barrera	Descripción	Impacto
Economías de escala	Ingresar a la industria plástica requiere grandes inversiones en máquinas y equipos. Los volúmenes de producción son sumamente altos (desde 200 kg/h).	Oportunidad ₁₂
Diferenciación de productos	El producto terminado, generalmente, no cuenta con una diferenciación importante que destaque su inimitabilidad.	Amenaza ₀₇
Lealtad de los clientes actuales	En general, no hay una lealtad establecida de los clientes actuales. Son abiertos a recibir ofertas y si el precio es atractivo, la estudian.	Amenaza ₀₈
Requerimiento de capital	Es factible acceder a un capital considerable en el sistema financiero local ya que las empresas del sector cuentan con un buen respaldo en sus activos.	Oportunidad ₁₃
Costos operativos	Los costos operativos son relevantes en la industria plástica. Es clave ubicarse cerca de los clientes para optimizar el proceso logístico de entregas recurrentes y periódicas.	Oportunidad ₁₄
Acceso a canales de distribución	Por política comercial, los clientes de este mercado buscan tener más de un proveedor para el mismo insumo.	Amenaza ₀₉

Fuente: Elaboración propia.

b) Rivalidad de los Competidores actuales

La convergencia de todas las fuerzas anteriores, que facilitan o dificultan la participación en un mercado particular, modifican y alteran la relación entre los diferentes competidores del mercado.

Entre más crezca una industria, y mayor cantidad de competidores entren a participar en ella, su crecimiento económico irá disminuyendo a causa de la competencia en precios, la introducción de nuevos productos y la necesidad de hacerse ver entre la multitud mediante la publicidad (Michael E. Porter, 1979). Es por esto, que la dirección estratégica que tome la compañía será vital para determinar su posición futura en el mercado.

Los factores más relevantes de las relaciones que tiene ACEBRI con sus competidores son los siguientes:

Cantidad de competidores en la industria: La industria plástica tiene pocos competidores grandes. De acuerdo con Acoplásticos, el 70% de las empresas del sector del plástico corresponde a microempresas, mientras que solo el 3% corresponde a empresa grande.

ACEBRI se encuentra entre las empresas líderes en el sector, de tal manera que la competencia fuerte se realiza con empresas grandes como el grupo Plastilene, quienes tienen catálogos de productos más amplios.

Nivel de innovación: ACEBRI le ha apostado a la innovación dentro de la industria puesto que es un factor diferenciador importante para ellos. Es por esta razón que la empresa ha realizado grandes esfuerzos en investigación y desarrollo, lo cual le ha permitido contar con la patente sobre “Fibras para reforzamiento de concreto elaboradas con PET reciclado”.

Costos de producción de la empresa vs competidores: Los costos de producción para ACEBRI y para sus competidores son bastante similares. Si bien a mayor nivel de producción, se obtienen menores costos; es interesante analizar que, al utilizar envases de PET de colores que los competidores no utilizan normalmente, la empresa obtiene mejores precios en la materia prima y disminuye los costos de producción de estas líneas de productos.

Barreras de salida: La maquinaria utilizada dentro de los procesos productivos de las empresas participantes en esta industria es bastante especializada (máquinas de extrusión, máquinas de lavado de envases, máquinas para peletizado, etc.), de tal manera que

la barrera de salida se hace más alta entre mayor sea la inversión en maquinaria de estas empresas.

Diversidad de los rivales: ACEBRI al realizar diversos productos para industrias tan dispares, inevitablemente se encuentra con diversos rivales, tanto grandes como pequeños, que utilizan estrategias similares porque los nichos atendidos por esta empresa son muy específicos.

Tabla 13. Principales barreras para los competidores actuales

Barrera	Descripción	Impacto
Cantidad de competidores	El 70% son pequeñas microempresas, mientras que solo el 3% corresponde a empresas de un tamaño relevante.	Oportunidad ₁₅
Nivel de innovación	La innovación está presente en diversos frentes de la industria plástica, especialmente en la búsqueda de nuevos usos que fomenten el reciclaje y la reutilización.	Oportunidad ₁₆
Costos de producción	Los costos de producción son relevantes en la industria plástica. Algunas empresas cuentan con procesos de logística inversa que permiten optimizar el costo de reciclar y transformar.	Oportunidad ₁₇
Barreras de salida	El costo de salida es alto porque la maquinaria utilizada es muy especializada, por tanto, las empresas se ven forzadas a vender sus activos a la competencia.	Amenaza ₁₀
Diversidad de los rivales	La competencia es muy diversa ya que la industria plástica es muy amplia y abarca una cantidad importante de nichos.	Amenaza ₁₁

Fuente: Elaboración propia.

c) FUERZA: Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos constituyen una de las amenazas latentes para ACEBRI, en especial si se tiene en cuenta que hoy existen entre 4,8 a 12,7 millones de toneladas de basura plástica en los océanos (Jambeck et al., 2015), y que es urgente buscarle materiales sustitutos que reduzcan su impacto ambiental.

La Tabla 14 ilustra los principales productos fabricados por empresas colombianas que podrían ser sustitutos de los productos actuales de ACEBRI. Cabe destacar que estos sustitutos, en algunos casos, siguen siendo plástico de otra resina más económica, pero a la vez más contaminante, el Policloruro de Vinilo (PVC).

Tabla 14. Productos sustitutos que compiten con el portafolio de ACEBRI

Producto de ACEBRI	Producto sustituto	Empresa que ofrece el producto sustituto
Cubeta plástica para huevos	Cubetas de huevos en cartón	Comolsa S.A.S.
Lámina en PET	Lámina en PVC	Vinipack S.A.S.
Fibra sintética en PET	Fibra en acero para concreto	CA Mejía y Cía. S.A.S.
Filamento para escobas en PET	Filamento para escobas en PVC	Plastifilamentos

Fuente: Elaboración propia.

Los productos sustitutos son una fuerza interesante dentro de un mercado específico, puesto que sus precios pueden colocar un “techo” a los precios de los productos tradicionales y, de esta manera, afectar nuevamente la rentabilidad de la industria (Michael E. Porter, 1979). Es por esta razón que la diferenciación juega un papel clave a la hora de mantener y ganar clientes dentro de un mercado.

A continuación, se destacan los factores relevantes de esta fuerza en ACEBRI y su relación con la competencia:

Diferencias de costos de producción: Frente a los costos de producción de los productos de ACEBRI vs los productos sustitutos, los costos se asemejan bastante y dependen mucho del volumen de producción que maneje cada empresa, donde definitivamente las empresas grandes que trabajan con volumen de producción alto tendrán ventajas competitivas.

A pesar de ello, ACEBRI tiene una ligera ventaja frente a sus rivales al tener en su planta de producción todo el proceso desde la recolección de la botella, lo que permite ahorros en el costo final.

Diferencia de precios al comprador: Para los compradores, los precios de los productos sustitutos vs. los precios de los productos de ACEBRI son similares, de tal manera que la decisión de compra se ha inclinado por factores diferentes al precio, como el valor agregado de cada producto y los tiempos de respuesta.

Facilidad de acceso a los productos sustitutos: Dependiendo de la línea de negocio que se evalúe, varía la facilidad de acceso a los productos sustitutos. En cuanto a las líneas de láminas para flores y cubetas de huevo, los productos sustitutos son bastante fáciles de conseguir.

Disponibilidad de los productos sustitutos: En los mercados en los que compete, existen fabricantes nacionales que garantizan un inventario constante del producto sustituto, lo cual se convierte en una desventaja para ACEBRI.

Valor agregado del producto vs producto sustituto: Este factor ha sido determinante para ACEBRI, puesto que compete con productos sustitutos elaborados con otros materiales como el cartón para las láminas y cubetas; y el acero y vidrio para las fibras de reforzamiento de concreto.

Una de las estrategias importantes para ACEBRI ha sido exaltar el componente ambiental sobre las ventajas de utilizar plásticos reciclados y promover la economía circular para evitar el uso de otros productos desechables a base de papel, que, aunque son fácilmente biodegradables, su producción en masa implica deforestación, al igual que otros impactos ambientales que el público no percibe.

Tabla 15. Factores relevantes para los productos sustitutos

Factor	Descripción	Impacto
Diferencias de costos de producción	Los costos de producción de los productos sustitutos son similares, incluso en algunos casos el costo es mayor porque la posibilidad de usar producto reciclado se disminuye o es nula.	Oportunidad ₁₈
Diferencias de precios al comprador	La diferencia de precios no es muy significativa comparando con los productos sustitutos. En casos puntuales es mayor.	Oportunidad ₁₉
Acceso a los productos sustitutos	Los productos sustitutos son fáciles de conseguir en el mercado local.	Amenaza ₁₂
Disponibilidad de los productos sustitutos	Existen fabricantes nacionales que garantizan inventario constante del producto sustituto.	Amenaza ₁₃
Valor agregado del producto vs producto sustituto	El producto sustituto no aporta valor por el producto en sí, sino por la capacidad que tiene para ser reciclado y reutilizado posteriormente.	Oportunidad ₂₀

Fuente: Elaboración propia.

d) FUERZA: Poder de negociación de los clientes

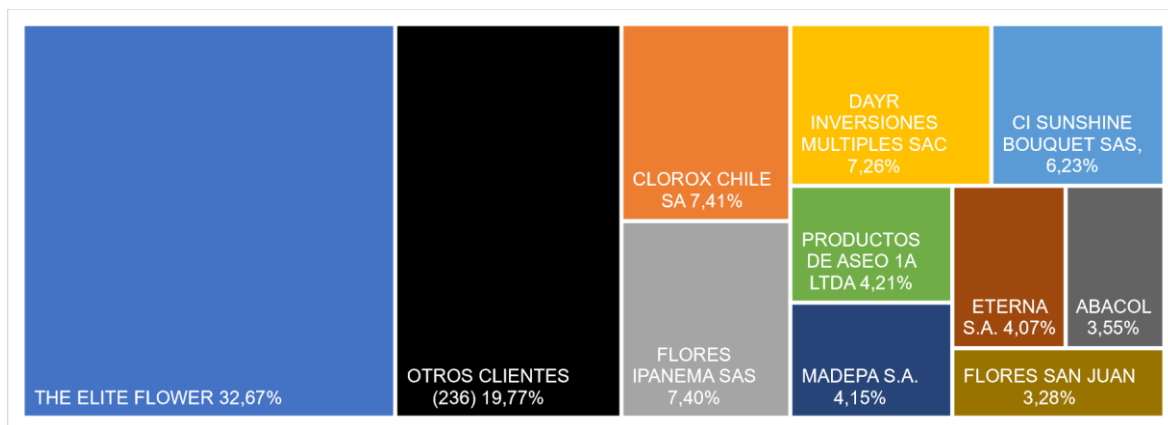
Los clientes pueden exigir disminuciones de costos, características de calidad específicas, pueden incentivar la competencia entre las empresas que participan en este mercado y, de esta manera, afectar la rentabilidad de esta industria (Michael E. Porter, 1979).

Al igual que las otras fuerzas, se han seleccionado una serie de factores claves para medir el poder de negociación de los clientes, como se observa en la Tabla 16; pero en esta fuerza se hace también el análisis de la concentración de los clientes (Figura 25), el cual

permite concluir que, en términos generales, los clientes tienen un alto poder de concentración en ACEBRI.

Solo 10 clientes representan el 80% de las ventas, mientras que los 236 restantes representan solo el 20%. De los clientes mayores, solo *The Elite Flower* representa el 32,67% de las ventas, un total de 12.928 millones de pesos a 2020 (ACEBRI S.A.S., 2020g).

Figura 25. Concentración de los Clientes en ACEBRI a 2020



Fuente: (NOVASOFT, 2020).

Para dar una idea más completa del poder de negociación de los clientes, a continuación, se señalan los factores claves para tener en cuenta para la organización:

Dependencia de los clientes de los canales de distribución actuales: Como se mencionó anteriormente en las barreras de entrada, el mercado en el que participa ACEBRI tiene canales de distribución libres, de tal manera que no existe dependencia alguna de los clientes a dichos canales actuales, lo que les facilita el acceso a los productos de las diferentes empresas competidoras.

Sensibilidad de los clientes hacia el precio: Puesto que ACEBRI se dedica principalmente a negocios Business to Business (B2B), la regla generalizada es que los clientes son bastante sensibles al precio de los productos, por lo que un aumento o disminución en los precios causará un efecto directo en sus costos de producción.

Precisamente por esta razón, ACEBRI pudo competir en el mercado de las láminas de flores penetrando con productos más baratos, frente a los que se comercializaban en ese momento, y aseguró una gran cantidad de clientes que buscaban ahorrar en sus insumos.

Disponibilidad de información sobre los clientes: ACEBRI se ha encargado de conocer a fondo a sus clientes más antiguos, cuenta con bases de datos como “Informa” que facilitan este conocimiento.

En el mercado de las láminas de flores ACEBRI conoce bien los patrones de compra de las empresas y sus necesidades, de tal manera que puede planear producciones anticipadas y cuenta con la logística para responder con pedidos grandes que puedan llegar en esos momentos pico de la producción. Sin embargo, este mismo fenómeno no aplica en los nuevos mercados donde va incursionando.

En la Tabla 16 se resumen los factores mencionados anteriormente y su impacto para ACEBRI.

Tabla 16. Factores claves del poder de negociación de los clientes

Factor	Descripción	Impacto
Dependencia de los clientes de los canales actuales	La empresa debe ajustarse al tipo y canal de distribución que imponga el cliente.	Amenaza ₁₄
Sensibilidad de los clientes hacia el precio	La sensibilidad hacia el precio en alta y es el principal determinante de la decisión de compra.	Amenaza ₁₅
Disponibilidad de información sobre los clientes	Es posible contar con información actualizada de la evolución comercial y operativa de los clientes, así como de sus importaciones, por medio de bases de datos.	Oportunidad ₂₁

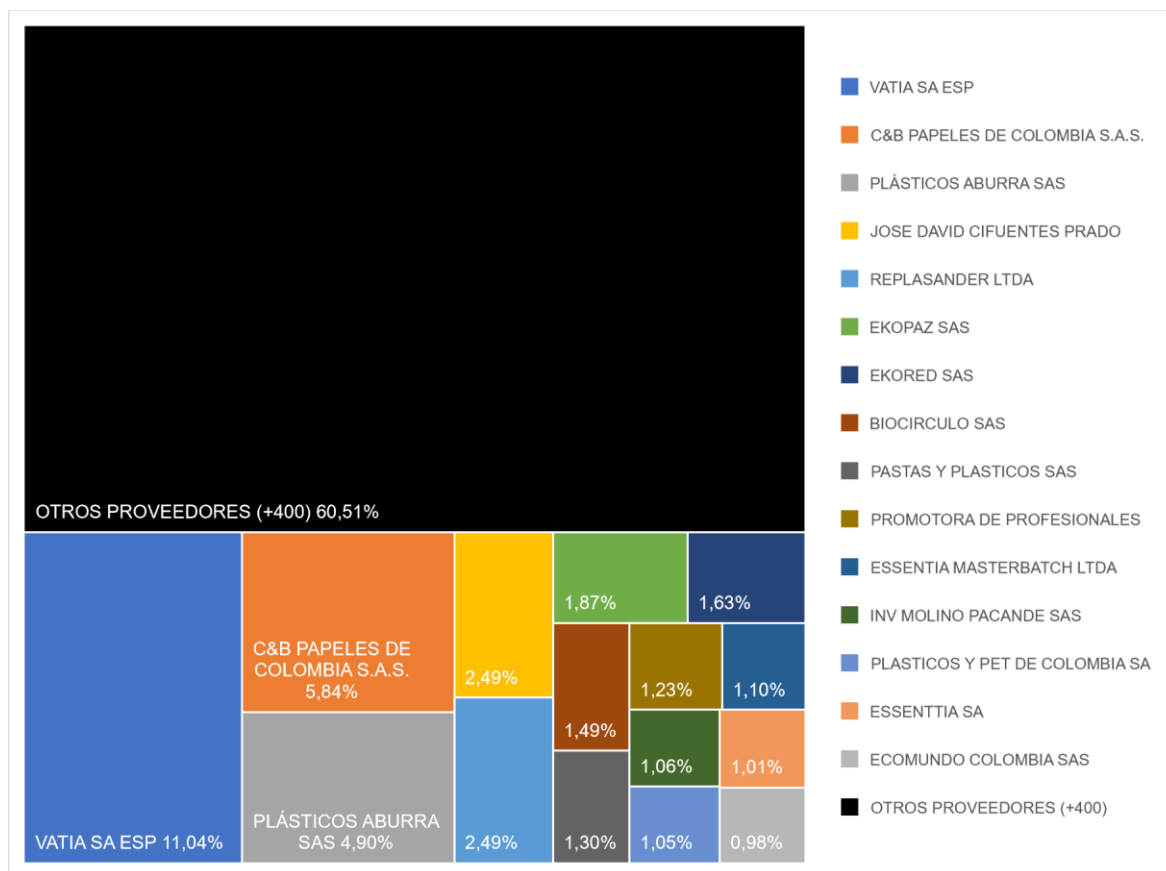
Fuente: Elaboración propia.

e) FUERZA: Poder de negociación de los proveedores

Si los proveedores de materias primas dentro de una industria tienen un alto poder de negociación, pueden afectar negativamente la rentabilidad de una industria en su totalidad (Michael E. Porter, 1979). Al igual que los clientes, el poder de negociación de los proveedores reside en varios factores, pero principalmente se analiza el nivel concentración que existe en ACEBRI.

En la Figura 26 se grafica la concentración de los proveedores donde se evidencia que existe una menor concentración de los proveedores en los clientes, sin embargo, vale la pena destacar que el aspecto limitante es la oferta de material PET que se encuentra en el mercado. Lo anterior debido a que, en ocasiones, sin importar la cantidad de proveedores, el material es igualmente escaso o tiende a ser más costoso de lo habitual.

Figura 26. Concentración de los Proveedores en ACEBRI



Fuente: (NOVASOFT, 2020)

A continuación, se relacionan los factores claves que inciden en el poder de negociación de los proveedores.

Costos relacionados al cambio de proveedor: Afortunadamente para ACEBRI, no existen costos relacionados al cambio de proveedores. De hecho, en la industria es normal evaluar las diferentes ofertas de los proveedores existentes y escoger a aquel que presente los mejores precios o incluya valor agregado como el lavado y preparación previa del material reciclable.

Poder de decisión en el precio de la materia prima: Si bien ACEBRI es una de las mayores empresas que compra botella PET en Colombia y es de las pocas empresas en el país que compra las botellas con grasas, aceites y colores como el ámbar; la realidad es que el poder de decisión en el precio de la materia prima no depende tanto de la empresa, sino del mercado.

Lo anterior obedece a que un precio bajo desincentiva la recolección del material y, por ende, obliga a la empresa a adquirir botellas PET transparentes y beneficiadas; obligándola a pagar más, sin la posibilidad de trasladar ese precio al consumidor final de la lámina o la fibra.

Poder adquisitivo de la empresa: ACEBRI tiene la ventaja de realizar compras grandes a sus proveedores, lo que le permite negociar mejores precios por volumen e, incluso, comprar materiales en exceso para prepararse y anticiparse a pedidos grandes o épocas de producción pico, como lo es San Valentín para el mercado de las flores y, por ende, para el mercado de las láminas para flores.

Cabe destacar que, en el pasado, el poder adquisitivo de la empresa le permitió participar y ganar licitaciones para la compra de grandes lotes de proformas de botella PET (posindustrial) de la empresa filial de Postobón, Iberplast.

Materias primas únicas o sustitutas: Las materias primas utilizadas en su proceso productivo van desde los aditivos necesarios para reciclar el PET, las botellas como materia prima, hasta el papel utilizado en ciertos modelos de láminas de flores.

ACEBRI depende de materias primas específicas como el PET puesto que otros tipos de plásticos no se pueden reciclar de la misma manera y no serían de utilidad para la empresa. Es por esta razón que ha buscado implementar políticas de economía circular con sus clientes, buscando recuperar los productos plásticos que ya han sido usados y desechados para devolverlos nuevamente a su cadena productiva, asegurando una fuente de materia prima y contribuyendo al reciclaje del plástico.

Competencia entre proveedores: Existen varios tipos de proveedores del plástico PET, pero, en general, se comportan de acuerdo con el mercado modificando sus precios según la oferta y la demanda más que por una lucha entre sí.

Por otro lado, algunos proveedores se especializan en tipos específicos de envases, por colores, por ejemplo; lo cual les permite negociar con empresas específicas como ACEBRI que compra envases de colores no tradicionales.

En la Tabla 17 se resumen los factores mencionados anteriormente y su impacto para ACEBRI.

Tabla 17. Factores relevantes para el poder de negociación de los proveedores

Factor	Descripción	Impacto
Costos relacionados a cambiar de proveedor	Cambiar de proveedor no representa un alto costo porque la materia prima es la misma. No es difícil ser proveedor si se cuenta con la capacidad de acopiar grandes cantidades de material.	Oportunidad ₂₂
Poder de decisión en el precio de la materia prima	La empresa no tiene poder de decisión en el precio de la materia prima. Al existir una oferta limitada, es el mercado quien fija el precio.	Amenaza ₁₆
Poder adquisitivo de la empresa	Es clave contar con un músculo financiero y un poder adquisitivo importante que permita contar con recursos para acceder a licitaciones de compra de material de alta calidad.	Oportunidad ₂₃
Materias primas únicas o sustitutas	La empresa no tiene muchas opciones a la hora de sustituir la materia prima básica debido a la complejidad en las mezclas de materiales para lograr productos de excelente calidad.	Amenaza ₁₇
Competencia entre proveedores	Existe una competencia interesante entre proveedores, especialmente de la botella PET y otras resinas plásticas. Los proveedores compiten por la capacidad de acopio.	Oportunidad ₂₄

Fuente: Elaboración propia.

7.1.3. Análisis de la Matriz de perfil competitivo

Como tercer elemento de análisis del entorno, se realizó la Matriz de Perfil Competitivo, también conocida como Matriz Industrial. En esta ocasión, se buscó comparar a ACEBRI con otras empresas que realizan productos similares.

Debido a que la empresa atiende nichos que no son atendidos por una sola empresa competidora, se construye esta matriz considerando el producto de mayores ventas y de mayor crecimiento: la lámina para empaque de flores y termoformado.

Los factores de éxito seleccionados para hacer este análisis fueron los siguientes: Competitividad en los precios, Diversidad del portafolio, Capacidad de compra de insumos, Tecnología de punta y capacidad innovadora, y por último la estrategia de Marketing.

Las empresas seleccionadas para realizar la matriz de perfil competitivo son las organizaciones colombianas Vinipack S.A., una empresa del grupo empresarial Plastilene, y la empresa Termovicol S.A.S., una empresa relativamente nueva pero que ha tenido un crecimiento importante en el mercado. En la Tabla 18 se observa el resultado de esta matriz.

Cabe destacar que la puntuación de cada factor crítico de éxito comprende los siguientes valores: 1- Debilidad Principal, 2- Debilidad Menor, 3- Fortaleza Menor y 4- Fortaleza Principal (David, 2008).

Tabla 18. Matriz de perfil competitivo o Matriz Industrial

MATRIZ INDUSTRIAL		ACEBRI		VINIPACK		TERMOVICOL		IMPACTO
Factores críticos de éxito	Peso	Puntaje	Peso Ponderado	Puntaje	Peso Ponderado	Puntaje	Peso Ponderado	
Publicidad y Mercadeo	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	Amenaza ₁₈
Calidad de los productos	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	Oportunidad ₂₅
Competitividad en los precios	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	Oportunidad ₂₆
Dirección Gerencial	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	Amenaza ₁₉
Posición Financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	1	0.15	Oportunidad ₂₇
Lealtad de los clientes	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45	Amenaza ₂₀
Expansión Global	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	Oportunidad ₂₈
Participación en el Mercado	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	Oportunidad ₂₉
TOTAL	1.00		3,05		2,75		2,00	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Wheelen et al., 2013).

Como resultado de esta matriz, ACEBRI obtuvo de puntaje 3.05, ubicándose de primer lugar. En segundo puesto se ubicó Vinipack con 2.75 y en último lugar Termovicol con 2.00

A continuación, se explican brevemente de los factores de éxitos tenidos en cuenta para el desarrollo de esta matriz industrial.

a) Publicidad

El factor de éxito se relaciona con la publicidad. En este aspecto ACEBRI ha realizado inversiones para promocionarse en redes sociales, pero, frente a lo que hace Vinipack, no es suficiente porque en el mercado se destaca esta última empresa y es la que más recordación tiene en los clientes.

Vinipack es una empresa que hace presencia en ferias y eventos. En contraste, Termovicol no está presente en redes sociales ni se conoce su estrategia de mercadeo.

b) Calidad de los productos

Otro factor de éxito destacado es la calidad de los productos. En este aspecto las tres empresas tienen una buena reputación, sin embargo, se destaca Vinipack porque es la única que tiene activo su sello de calidad Icontec (Vinipack, 2018).

c) Competitividad en los precios

En este factor de éxito, ACEBRI es la empresa que mejor desempeño registra, según información de los propios clientes, debido a que sus precios son inferiores, especialmente en las láminas de colores (ámbar y verde) donde las otras dos empresas solo disponen de color transparente.

d) Dirección Gerencial

En este factor, el liderazgo lo tiene Vinipack al ser una empresa del grupo Plastilene. De hecho, en su página corporativa, hacen parte del grupo las siguientes empresas, todas relacionadas con la extrusión de plástico: Technofilms, Rhoma Etiquetas, Novalene, Plastilene, Reciclene, Agroplásticos y Altalene (Grupo Plastilene, 2021).

Este grupo de empresas están direccionadas bajo un mismo enfoque estratégico: “Ser reconocidos como el mejor proveedor estratégico regional de películas, láminas y empaques, con participación y operaciones en Sur, Centro y Norte América. Consolidarnos como un Grupo sostenible e innovador con soluciones avanzadas, demandantes y amigables con el medio ambiente. Para nosotros es una prioridad garantizar el mejor grupo de colaboradores con el más alto nivel de conocimiento y compromiso” (Grupo Plastilene, 2021).

e) Posición Financiera

Para analizar objetivamente este aspecto se revisaron las últimas cifras disponibles en la Superintendencia de Sociedades. Solo se encontró información de Vinipack y de ACEBRI. De la empresa Termovicol no se encontró reporte alguno de los estados financieros.

En la Tabla 19, se evidencia que Vinipack vendió 50% más que ACEBRI, pero obtuvo pérdidas superiores a los 300 millones de pesos, en comparación con ACEBRI, que logró una utilidad de 496 millones de pesos en el mismo periodo.

El tamaño de los activos es mayor en Vinipack, pero su patrimonio es la mitad del de ACEBRI, por lo tanto, el nivel de endeudamiento es mucho mayor en esta primera compañía.

Tabla 19. Comparación de los principales indicadores Financieros

	VENTAS	UTILIDADES	ACTIVOS	PATRIMONIO	% DEUDA	ROA	ROE
Vinipack	17.215.003	-309.682	22.154.913	7.261.227	67%	-1,40%	-4,26%
Acebri	11.529.260	496.444	17.960.375	14.589.321	19%	2,76%	3,40%

*Valores a cierre de 2019 expresados en miles de pesos colombianos (COP)

Fuente: Elaboración propia a partir de (Supersociedades, 2020).

f) Lealtad de los Clientes

Por las características propias de la industria, no hay una lealtad definida hacia los clientes, de hecho, algunos de los clientes actuales de ACEBRI han migrado desde Vinipack por cuestiones de precio y también por el servicio al cliente.

Termovicol podría tener una mejor calificación porque, de las 3 empresas, es la que mayor crecimiento ha tenido.

g) Expansión Global

Con relación a la expansión global, ACEBRI y Vinipack, perteneciente al Grupo Plastilene son referentes porque son empresas que exportan sus productos a varios países de Latinoamérica. Por el lado de Termovicol se desconoce si tiene actividad exportadora.

ACEBRI regularmente exporta a Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y República Dominicana (ACEBRI S.A.S., 2020b). El Grupo Plastilene “cuenta con operaciones en Colombia, Ecuador y Guatemala que permite llevar los productos y servicios a más de 20 países: Belice, Brasil, Canadá, Chile, Costa Rica, El Caribe, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Estados Unidos, Venezuela, Bolivia, Paraguay, Uruguay, Argentina y Puerto Rico, entre otros” (Grupo Plastilene, 2021).

7.2. Análisis Interno

Complementando el análisis externo, se realiza el análisis interno de la organización utilizando para ello los instrumentos descritos en el diseño metodológico. El objetivo de estos es detectar las debilidades y fortalezas claves que son determinantes en el desarrollo de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa ACEBRI.

7.2.1. Análisis resultados MMGO-PENTEX

El modelo MMGO-PENTEX fue el primero de los instrumentos aplicados en el análisis interno. Tal como se describe en el numeral 6.3, este instrumento recopiló la opinión de los funcionarios activos de mayor rango de la organización. El detalle de los datos recopilados se encuentra en el Anexo B.

A continuación, se describe el análisis por cada uno de los componentes evaluados y, al final, se muestra el resumen, indicando cómo impacta en ACEBRI cada uno de los factores analizados en este instrumento.

a) Componente de Estrategia y Estructura Organizacional

Al analizar el componente de estrategia y estructura organizacional, la puntuación obtenida estuvo entre 41 y 56 puntos, siendo el menor puntaje el correspondiente al entorno económico con apenas 41,84 puntos, mientras que la estructura organizacional fue el factor con mayor puntaje, ubicándose en 56,02 puntos.

Este primer componente evaluó distintos factores que son claves y determinantes al momento de formular un plan de direccionamiento estratégico. En primer lugar, con relación a la planeación, la empresa se ubica en un Estadio 2, principalmente porque trabaja una gestión por procesos bajo lineamientos de la norma ISO, lo que la obliga a contar con planes de evaluación de escenarios y mejora continua, sin embargo, se identifica que dicha planeación se ha concentrado principalmente al interior de la organización, desconociendo otros grupos de interés tales como proveedores y clientes.

El sistema de información que maneja la empresa es el *Enterprise Resource Planning* (ERP) Novasoft Empresarial Versión 10, el cual es un sistema contable y financiero, basado en la arquitectura de Visual FoxPro.

Si bien allí se consigna toda la información relacionada con la producción, el manejo de la cartera y proveedores, nómina, contabilidad y tesorería, es un sistema básico y limitado que no gestiona toda la información que la empresa necesita manejar de acuerdo con su estructura empresarial. Desde el 2020, se utiliza otro sistema de gestión documental en la nube conocido como KAWAK, sobre el cual la Gerencia General ha mostrado reparos sobre su real efectividad y su costo mensual.

Sumado a lo anterior, se ha identificado que, si bien la empresa cuenta con una estructura organizacional debidamente estructurada, presenta fallas en lo que se conoce como “sistema de finalidades”; entre otros factores, porque la misión, visión e incluso los valores corporativos, han sido basados principalmente por la vocación y la visión del señor Carlos Briceño, dueño fundador, y no ha sido el producto de la interlocución de todas las áreas de la compañía.

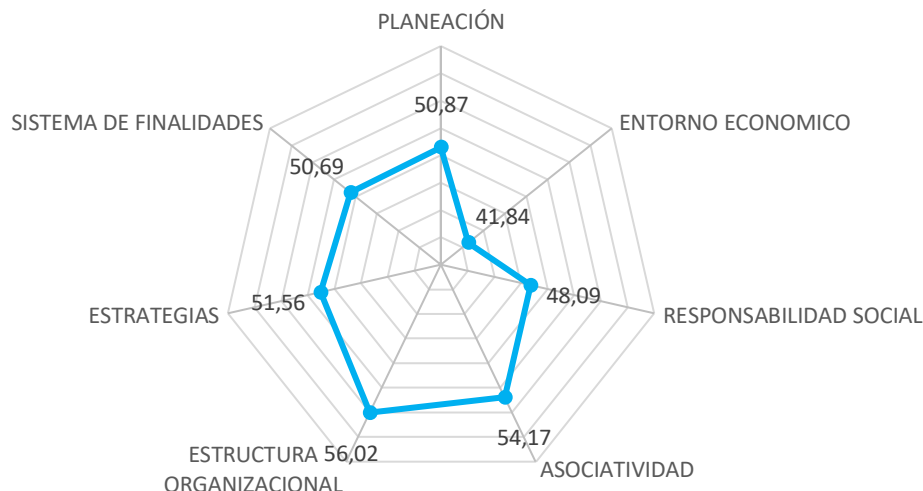
En la entrevista sostenida con Carlos Briceño, él mencionó en varias ocasiones la “Alineación de pensamiento” como un elemento clave en su gestión directiva y empresarial (C. Briceño M., comunicación personal, el 8 de marzo de 2021). Sin embargo, esta alineación se da en su gran mayoría de manera unidireccional (del gerente hacia el resto de la organización), lo que genera que existan fallas en la divulgación y apropiación del sistema de finalidades existente actualmente en ACEBRI

Con relación a la asociatividad, se puede ubicar la empresa en un Estadio 3 porque ha realizado gestiones para buscar alianzas con gremios y otras compañías aliadas. A inicio del año 2021, ACEBRI formalizó su inscripción como miembro permanente de ACOPLASTICOS, el gremio empresarial que agrupa a las empresas colombianas productoras y transformadoras de productos plásticos.

Esta vinculación le ha permitido a la empresa acceder a bases de datos sectorizadas y a información relevante de la industria sobre la cual pueda tomar decisiones. Es precisamente este factor (el contexto económico) el que menor puntuación tiene y la principal razón son las decisiones estratégicas de la empresa, las cuales no se toman analizando tendencias globales ni el comportamiento de variables económicas y políticas. Dichas decisiones estratégicas se toman a partir de la situación interna y económica de la compañía y de la intuición del Gerente General.

Con respecto a la responsabilidad social, ACEBRI reconoce que aún no ha tomado acciones concretas en ese sentido ni tampoco en lo que concierne a la ética y al modelo anticorrupción. Por otro lado, se evidencia gestión en la protección de su propiedad intelectual, donde actualmente cuenta con una patente de invención dada por la SIC (Superintendencia de Industria y Comercio, 2019) y cuenta con el registro de varios diseños industriales y de marcas comerciales. En la Figura 27 se muestran los resultados de la calificación promedio de cada factor evaluado en una escala de 0 a 100.

Figura 27. Resultados Componente de Estrategia y Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de (Uribe et al., 2015).

En la Tabla 20 se presenta el resumen de los factores de Estrategia y Estructura Organizacional, así como su impacto en ACEBRI.

Tabla 20. Factores de Estrategia y Estructura Organizacional

Factores	Descripción	Impacto
Planeación	Existe una planeación general al interior de la empresa, reforzado por un sistema de información (ERP). La empresa ha desarrollado un enfoque de gestión por procesos.	Fortaleza ₀₁
Sistema de finalidades	Los valores corporativos, misión, visión y política de calidad integral, no permean más allá de los altos cargos de la organización.	Debilidad ₀₁
Estrategias	Se dan estrategias al interior de la organización que surgen principalmente de la visión que la gerencia general tiene de la organización.	Debilidad ₀₂
Estructura Organizacional	Existe una estructura organizacional de tipo funcional ampliamente conocida por toda la empresa.	Fortaleza ₀₂
Asociatividad	En marzo de 2021, formaliza su ingreso como miembro pleno de ACOPLASTICOS.	Fortaleza ₀₃
Responsabilidad Social	A la fecha, aún no ha llevado a cabo un plan estructural de responsabilidad social empresarial (RSE).	Debilidad ₀₃
Entorno Económico	Las decisiones de crecimiento de la empresa no se toman teniendo en cuenta variables macroeconómicas, sino que obedecen a acciones intuitivas de la gerencia.	Debilidad ₀₄

Fuente: Elaboración propia.

b) Componente de Mercadeo y Comercialización

Con relación al segundo componente del modelo analizado, correspondiente al de mercadeo y comercialización, los tres factores analizados se situaron en un valor medio entre 50 a 53 puntos. El menor puntaje fue para la orientación de la empresa hacia el mercado, con 50,54 puntos, mientras que la estrategia de producto o servicio logró el mayor puntaje con 53,08 puntos.

En este componente se identificaron que en los tres aspectos evaluados (Orientación de la empresa hacia el mercado, estrategia de producto o servicio y comercio exterior), la empresa se ubica en un Estadio 2 porque, a pesar de no estructurar un plan y presupuestos comerciales definidos, existen procesos y actividades definidas que permiten la trazabilidad de la gestión comercial desde el requerimiento del cliente, la toma del pedido, el proceso logístico de despacho y el servicio postventa.

Respecto a la orientación de la empresa hacia el mercado, la empresa cuenta con una persona exclusiva para gestionar las actividades de mercadeo. Sin embargo, el enfoque principal que la empresa le ha dado a este cargo ha sido el de dar a conocer y promocionar el objeto social de la empresa (reciclaje y transformación de plásticos) para generar difusión y conocimiento en los diferentes nichos de mercado.

Dicha labor, a priori, no ha generado un retorno inmediato en las ventas, pero la organización ve necesario e importante que primero se llegue al mercado con el lema “el plástico no es el problema”, respecto al rechazo existente hacia los productos plásticos.

La Gerente Comercial de ACEBRI reconoce la falta de fuerza comercial (colaboradores) en cada una de las líneas de negocio de la organización porque actualmente la empresa no cuenta con ejecutivos comerciales y todas las ventas son atendidas de manera remota ya sea vía telefónica o a través de la página de internet y redes sociales.

En cuanto a las estrategias de producto, el aspecto más relevante identificado es la política de precios, la cual aún es muy básica y altamente dependiente de las decisiones de la Gerencia General. De hecho, es quien define la política de descuentos por volumen, así como la aprobación de pedidos a crédito y otorgamiento de cupos, independientemente de la situación financiera de la empresa.

Por otro lado, se evidenció que la política de la Gerencia General es facilitar al máximo las ventas, dándole una relevancia mayor que a la rentabilidad. Es por lo que, al momento de una nueva venta, el departamento comercial exige los documentos estrictamente

necesarios, tales como RUT y cámara de comercio; y no es común solicitar información financiera o referencias comerciales actualizadas para respaldar al nuevo cliente.

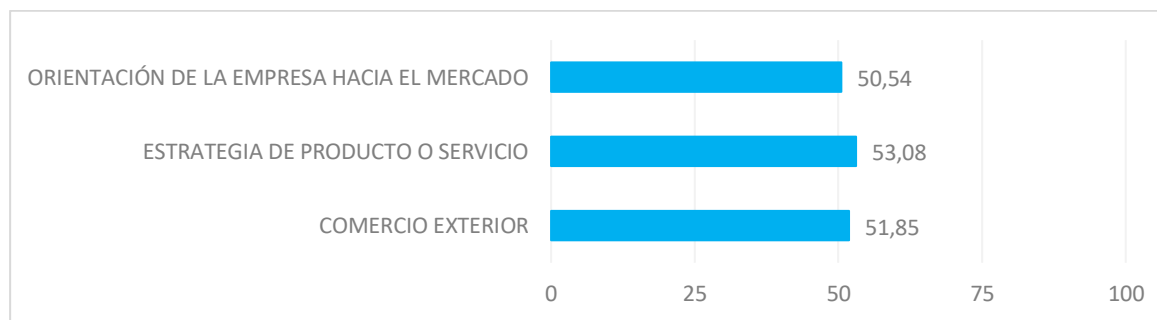
Adicionalmente, los nuevos productos y desarrollos son resultados de la intuición y una necesidad manifiesta de la Gerencia General. Dicha gerencia siempre ha promovido consumir la mayor cantidad de plástico PET recuperado en búsqueda de nuevos productos, más que por el objetivo de satisfacer una necesidad del propio mercado.

Por último, el comercio exterior es una de las áreas más desarrolladas en ACEBRI debido a que, desde el inicio de sus operaciones en 2008, la compañía ha exportado sus productos de forma frecuente, principalmente la fibra para escobas y cepillos. Es por ello, que el proceso de comercio exterior y, en específico, el de las exportaciones se encuentra claramente estructurado y establecido, así como las empresas aliadas claves en la gestión aduanera y de transporte, que facilitan la gestión documental de la carga exportada.

A pesar de ello, no se evidencia que la empresa haya iniciado algún proceso de certificación o pretenda hacerlo bajo normas como la BASC, ni querer convertirse en un Operador Económico Autorizado (O.E.A.) en el corto plazo, estatus definido por la DIAN como: “Reconocimiento como un operador seguro y confiable en la cadena de suministro por parte de las autoridades de control (Aduana, Policía Nacional, Autoridad sanitaria, y Autoridad fitosanitaria, Ministerio de Comercio)” (DIAN, 2020a).

En la Figura 28 se muestran los resultados de la calificación promedio de cada factor evaluado en una escala de 0 a 100 para el componente de Mercadeo y Comercialización.

Figura 28. Resultados Componente de Mercadeo y Comercialización



Fuente: Elaboración propia a partir de (Uribe et al., 2015).

En la Tabla 21, se resumen los factores de Mercadeo y Comercialización y su impacto en ACEBRI.

Tabla 21. Resumen de los factores de Mercadeo y Comercialización

Factores	Descripción	Impacto
Orientación de la empresa hacia el mercado	Las estrategias en mercadeo se han enfocado en mostrar las bondades del plástico, más que en ofrecer y generar ventas efectivas de los productos.	Debilidad ₀₅
Estrategia de Producto	La política de precios y descuentos está supeditada a la aprobación de la gerencia, por encima de la realidad económica del mercado.	Debilidad ₀₆
Comercio Exterior	El departamento de Comercio Exterior está bien desarrollado debido a la actividad exportadora que ha realizado desde sus inicios.	Fortaleza ₀₄

Fuente: Elaboración propia.

c) Componente de Talento Humano y Cultura Organizacional

Con relación al componente de Cultura Organizacional y Gestión Humana, los dos factores analizados lograron puntajes similares. En primer lugar, está la cultura organizacional con 55,56 puntos mientras que la Gestión Humana logró 53,30 puntos.

En este componente se evidencia que la empresa está en un Estadio 2. Con relación a la cultura organizacional, existe un gran arraigo hacia el concepto de jefe; de hecho, de acuerdo con el organigrama, en la organización existen más de 12 personas que ostentan el cargo de “jefe”. Esta distribución limita el liderazgo natural que debiera existir en la organización.

Los funcionarios también resaltaron que la figura del Gerente General opaca notablemente los liderazgos de los Gerentes de cada uno de los departamentos por lo que, en ocasiones, se presentan situaciones donde las ordenes de los mandos medios no son tenidas en cuenta al no estar “alineadas” con el pensamiento de la Gerencia General.

También se identificó que en la organización existe un grado de compromiso de los empleados hacia el logro de los objetivos del departamento. Esto se evidencia claramente en las áreas productivas de la empresa, donde las diferentes secciones compiten por reconocimientos y premios al lograr la mayor productividad y el menor costo por kilogramo producido. A pesar de ello, la organización admite que aún los valores corporativos no han sido permeados en toda la organización.

Respecto a la Gestión Humana, ACEBRI reconoce la importancia de generar un ambiente laboral propicio para sus trabajadores y cuenta con un sistema verificable de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), así como un comité de seguridad industrial (COPAST) y un comité de convivencia, ambos activos y funcionales para la organización, los cuales velan

por las condiciones de seguridad propicias para el normal desempeño de las funciones de cada uno de los trabajadores de la empresa.

Actualmente, la empresa gestiona la contratación indirecta de mano de obra por medio de la empresa de servicios temporales MANPOWER. El objetivo es perfilar a los nuevos trabajadores y, luego de seis meses, establecer contratos directos a término indefinido con las personas que se hayan destacado en el cargo desempeñado.

La jefatura de Talento Humano manifiesta que en la empresa se está desarrollando un “plan carrera” para gestionar el desarrollo interno que fomente el ascenso de los empleados de la empresa. Dicho plan abarca una serie de escalafones donde cualquier persona puede ascender de un escalafón a otro, mejorando sus condiciones salariales, de acuerdo con la antigüedad, experticia y conocimientos evidenciados (O. R. Acevedo R., comunicación personal, el 9 de marzo de 2021).

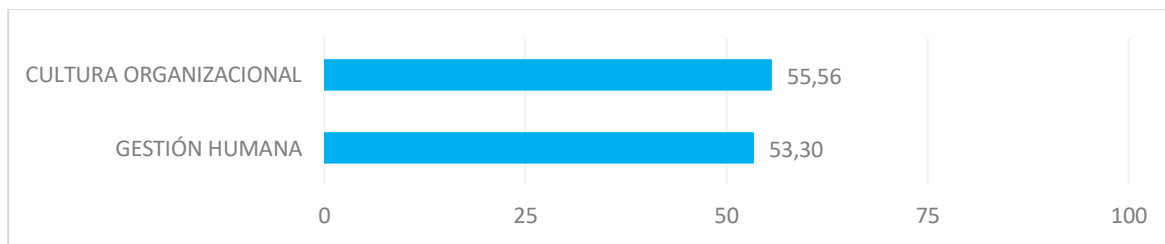
El proceso de contratación y despido se hace de manera objetiva, publicando en portales laborales como “CompuTrabajo” y “Un mejor empleo”, llevando a cabo entrevistas, pruebas de habilidades y psicotécnicas. En ocasiones, la propia Gerencia General hace la entrevista y la contratación de personal clave para la compañía.

En el momento de retiro, los trabajadores diligencian una encuesta de retiro, la cual permite establecer las causas que pueden llevar a una persona a terminar la relación contractual con ACEBRI (O. R. Acevedo R., comunicación personal, el 9 de marzo de 2021).

La empresa maneja diversos canales de comunicación interna, destacándose la intranet basada en la aplicación Google Currents, que permiten que todo el personal este enterado de las ultimas noticias en torno a la compañía, sin importar la sede en la que se encuentren (Bogotá o Mosquera).

En la Figura 29 se muestran los resultados (en una escala de 0 a 100) de la calificación promedio de cada factor evaluado.

Figura 29. Resultados Componente de Cultura Organizacional y Gestión Humana



Fuente: Elaboración propia a partir de (Uribe et al., 2015).

En la Tabla 22, se resumen los factores de Talento Humano y Cultura Organizacional y el impacto que representan en ACEBRI.

Tabla 22. Factores de Talento Humano y Cultura Organizacional

Factores	Descripción	Impacto
Cultura Organizacional	Existe un arraigo hacia el concepto de jefes en todos los niveles de la estructura organizacional, demostrado en que en el organigrama existen 9 cargos de jefatura, con y sin personal a cargo.	Debilidad ₀₇
Gestión Humana	La empresa ha implementado con éxito el sistema de gestión SG-SST que permite gestionar y prevenir la accidentalidad laboral.	Fortaleza ₀₅
	Existe un proceso de vinculación laboral estructurado y se está desarrollando un plan carrera que permite el crecimiento laboral.	Fortaleza ₀₆

Fuente: Elaboración propia.

d) Componente Financiero

Con relación al componente financiero, los resultados de los factores evaluados estuvieron en un rango entre 51 y 60 puntos. El mayor puntaje fue para la Operación con 60,88 puntos, mientras que la Rentabilidad apenas obtuvo 51,39 puntos.

En términos generales, la empresa se encuentra en un Estadio 3. Con respecto a la información financiera, ACEBRI la mantiene actualizada en su sistema de información ERP Novasoft.

Por otro lado, la Gerencia General da gran importancia a los indicadores financieros los cuales son revisados mensualmente, siendo la utilidad neta el principal de ellos. De acuerdo con lo manifestado por la contadora de ACEBRI, la señora Deyci Ribero, “los hechos contables son registrados al instante y reflejan la realidad económica de la empresa” (D. Ribero, comunicación personal, el 9 de marzo de 2021).

En cuanto a las actividades de inversión, la empresa revisa y monitorea de manera semanal el flujo de caja de la empresa. De hecho, cada viernes los pagos son revisados por la Subgerencia y aprobados por la Gerencia General.

Por otra parte, las compras que superen el monto de tres millones de pesos son aprobadas directamente por la Gerencia General, posterior a la revisión con el departamento de inventarios y planta. A priori, parece excesivo que se controle cada salida de dinero directamente desde la Gerencia, pero es evidente que esto representa un control adicional y efectivo sobre la gestión de los recursos.

Las inversiones de ACEBRI, en su gran mayoría, se han ejecutado con recursos propios, evitando la financiación con bancos y el pago de intereses adicional; sin embargo, en este último año, la empresa ha preferido obtener financiación por medio de líneas especiales de FINAGRO y otras, aprovechando la coyuntura económica.

Cabe mencionar que, en la mayoría de los meses de la pandemia, la empresa se ha acogido al subsidio PAEF (Programa del Apoyo al Empleo Formal) brindado por el gobierno colombiano por ocasión de la emergencia causada por el COVID-19.

Respecto a la operación, la empresa mantiene una estructura que le permite gestionar de forma eficiente los recursos económicos, a pesar del desbalance existente entre las cuentas por cobrar (rotación promedio de 72 días) y las cuentas por pagar (rotación promedio de 24 días).

Dentro de las herramientas para minimizar riesgos, están las bases de datos como INFORMIA, las cuales brindan información actualizada sobre el estado actual de muchas empresas en el país. Antes se gestionaba una póliza de crédito que aseguraba la cartera, sin embargo, desde el año pasado, la empresa ya no cuenta con este instrumento que minimiza el riesgo operativo. A pesar de ello, la siniestralidad de la cartera es muy baja, inferior al 5% del total de las cuentas por cobrar.

En lo relacionado a la financiación, ACEBRI cuenta con buena reputación en el sector financiero nacional, siendo calificada como una empresa AAA por entidades como el Grupo Bancolombia (D. Ribero, comunicación personal, el 9 de marzo de 2021). Actualmente, cuenta con relaciones comerciales con entidades financieras como Bancolombia, Davivienda, BBVA, Caja Social e Itaú.

Cuando la empresa no utiliza recursos propios para sus inversiones, acude a la financiación a través de Leasings Operativos para la importación de maquinaria y equipo. La empresa ha cumplido puntualmente con sus obligaciones e incluso, en ocasiones, ha cancelado anticipadamente los créditos, al existir excedentes de liquidez.

En lo concerniente a los costos, la empresa cuenta con un sistema de costeo en el que involucra el valor de los insumos y materias primas, el costo de la mano de obra y los costos indirectos de fabricación (CIF) por cada kilogramo de plástico procesado. Existe una conciencia colectiva respecto a la necesidad de manejar los costos lo más cercano a la realidad. Al final de cada periodo se evalúa el costo de acuerdo con la productividad de cada línea de producción.

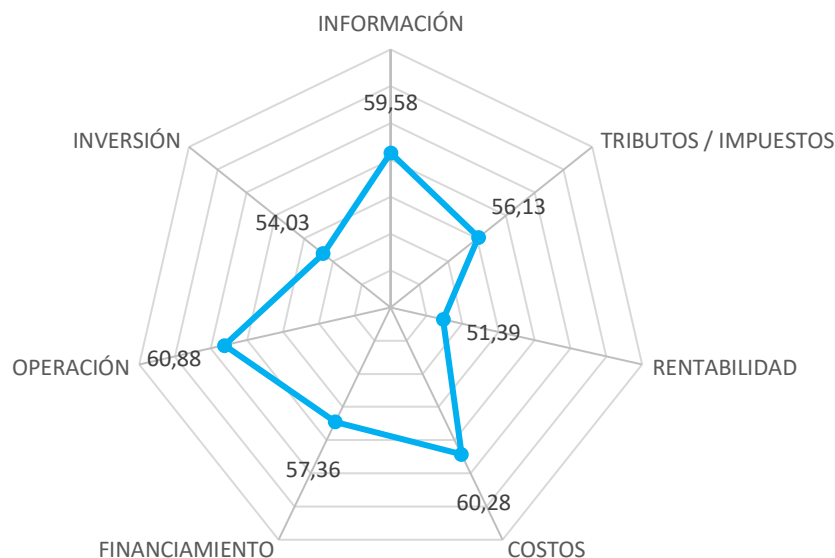
El aspecto que registró menor puntuación en el componente financiero es la rentabilidad, debido principalmente a que el poder de los clientes sobre la empresa es muy grande, lo cual impide que ACEBRI pueda ajustar precios periódicamente, manteniendo su margen bruto. Por el contrario, cualquier alza en los materiales, es asumida de la rentabilidad previamente establecida, lo cual representa un riesgo operativo para la empresa.

Finalmente, con relación al aspecto tributario y de impuestos, la empresa cuenta con una estrategia para solicitar oportunamente las devoluciones en IVA y Renta correspondientes. Así mismo, la empresa realiza la debida planeación financiera que le permita pagar los impuestos correspondientes.

También se destaca el aprovechamiento de las exenciones y los beneficios ambientales al trabajar y procesar material plástico recuperado. En específico, “en 2020 la empresa ahorró más de 500 millones de pesos en IVA por importación de las nuevas líneas de extrusión y termoformado de plástico” (C. Briceño M., comunicación personal, el 8 de marzo de 2021).

En la Figura 30 se muestran los resultados de la calificación promedio de cada factor evaluado para el componente financiero.

Figura 30. Resultados Componente Financiero



Fuente: Elaboración propia a partir de (Uribe et al., 2015).

En la Tabla 23, se resumen los factores evaluados de este componente financiero y el respectivo impacto en la organización.

Tabla 23. Factores del Componente Financiero

Factores	Descripción	Impacto
Información	Por medio del ERP Novasoft, la empresa tiene control y acceso a toda la información de relevancia para la compañía.	Fortaleza ₀₇
Inversión	Las actividades de inversión son aprobadas en última instancia por la Gerencia General.	Fortaleza ₀₈
Operación	La operación presenta un desbalance entre la rotación de las cuentas por pagar (24 días) vs las cuentas por cobrar (72 días).	Debilidad ₀₈
Financiamiento	La empresa goza de buena reputación, siendo calificada AAA por Bancolombia y con relaciones comerciales activas con otros bancos tales como Davivienda, BBVA, Caja Social e Itaú.	Fortaleza ₀₉
Costos	La estructura de costos identifica los costos de la materia prima, mano de obra y los costos indirectos por orden de producción.	Fortaleza ₁₀
Rentabilidad	La empresa sacrifica sus márgenes de rentabilidad para no perder ventas frente a los clientes más importantes.	Debilidad ₀₉
Impuestos	La empresa realiza solicitudes de devolución de impuesto de forma recurrente por concepto de IVA y Renta.	Fortaleza ₁₁

Fuente: Elaboración propia.

e) Componente de Innovación y Conocimiento

Con relación al componente de innovación y conocimiento, el de mayor puntuación a nivel general, el factor de equipo humano y procesos de innovación obtuvo 55,90 puntos mientras que el factor de conocimiento obtuvo 62,73 puntos de aceptación entre las personas encuestadas y entrevistadas.

Es quizá el componente mejor desarrollado por ACEBRI porque cuenta con personal y procesos orientados específicamente al diseño y desarrollo de nuevos productos, todos a partir del PET reciclado. El desarrollo de un nuevo producto nace desde la Gerencia General y, a partir de allí, el departamento de Diseño e Innovación inicia un nuevo proyecto, realizando un seguimiento en tiempo y costos.

En el proceso de diseño de un nuevo producto, siempre se involucran pruebas físicas que evalúan el cumplimiento de los estándares mínimos de resistencia, tensión y compresión. La empresa cuenta con un laboratorio específico para desarrollar pruebas con los materiales plásticos existentes en la empresa, donde se destaca la prueba de viscosidad intrínseca (J. Barreto, comunicación personal, el 10 de marzo de 2021).

El resultado de cada prueba realizada al prototipo es registrado en el proyecto abierto. Cuando finalmente se superan las pruebas, y se aprueba el costo, el proyecto se cierra y el prototipo se codifica como un nuevo ítem a producir.

Los productos de ACEBRI han sido desarrollados a partir de procesos de innovación y de generación de conocimiento surgidos al interior de la empresa. En específico, productos como la fibra para reforzamiento del concreto a partir del PET, en sustitución de otros materiales como el Polipropileno, le merecieron a ACEBRI la concesión por 20 años de la patente de invención No. 13-247905 (Superintendencia de Industria y Comercio, 2019).

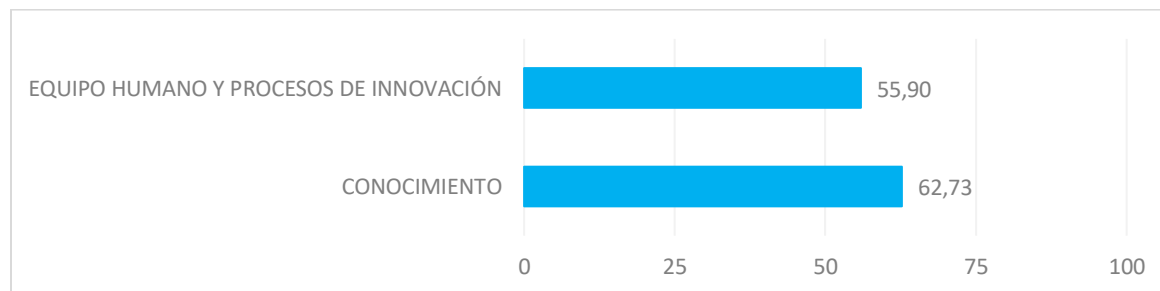
También se destaca la inversión realizada en patentes y diseños industriales para proteger, entre otros, el color ámbar de la lámina PET y el diseño de las cubetas o estuches para los huevos (NC2019/0006275) (Superintendencia de Industria y Comercio, 2021).

Toda esta protección intelectual indica que ACEBRI, dentro de su sector, es una empresa que ha generado nuevo conocimiento dentro de la industria plástica. Incluso, ha firmado convenios con la academia para explotar aún más el capital intelectual.

El más reciente convenio se estableció con la Universidad ECCI. En palabras de la propia universidad: “Como subproducto del proceso industrial de ACEBRI, queda un material polimérico sobrante que hasta el momento no ha sido posible usar, creando así un problema para dicha empresa. Mediante el establecimiento de un convenio ECCI-empresa se ha dado comienzo a un proyecto en dos etapas, la primera busca caracterizar el material sobrante mediante distintas técnicas y la segunda pretende realizar una variedad de pruebas para medir las propiedades del material” (Universidad ECCI, 2020).

En la Figura 31 se muestran los resultados de la calificación promedio de cada factor evaluado en una escala de 0 a 100.

Figura 31. Resultados Componente de Innovación y Conocimiento



Fuente: Elaboración Propia a partir de (Uribe et al., 2015).

A continuación, se resume el análisis hecho a los dos factores de este componente.

Tabla 24. Resumen de los factores de Innovación y Conocimiento

Factores	Descripción	Impacto
Procesos de Innovación	La empresa actualmente cuenta con un departamento de innovación y desarrollo con un ingeniero a cargo.	Fortaleza ₁₂
Gestión del Conocimiento	Actualmente cuenta con una patente en la fibra para reforzamiento del concreto y registros de marcas y diseños industriales.	Fortaleza ₁₃

Fuente: Elaboración propia.

f) Componente Operacional

El componente operacional resulta de gran relevancia en ACEBRI, al ser una planta de producción. La empresa se ubica en un Estadio 3, al trabajar bajo una gestión por procesos basada en el estándar de la norma ISO 9001; por lo tanto, existen manuales de procedimientos y planes debidamente establecidos para cada una de las líneas de producción existentes en la empresa: Lavado y Molido, Extrusión Fibra, Extrusión Lámina, Extrusión Cabos y Termoformado.

La planeación de la producción se lleva a cabo de acuerdo con el presupuesto establecido por del departamento comercial. “Por medio del sistema ERP Novasoft, se revisan las ordenes de producción y, de forma automática, el sistema revisa si se requiere o no producir el ítem solicitado, luego de confrontar los stocks de inventarios. Al mismo tiempo, notifica al departamento de compras las especificaciones y cantidades de los materiales e insumos que se deben comprar para cumplir con esta nueva orden de producción” (C. A. Laiton, comunicación personal, el 11 de marzo de 2021).

En cuanto a la calidad, la empresa cuenta con un sistema de gestión integral (SGI), el cual abarca la norma ISO 9001 (calidad), la norma ISO 14001 (medio ambiente) e ISO 45001 (Salud y seguridad en el trabajo).

En lo concerniente a la producción, la gestión de la calidad inicia desde la verificación de la calidad de los insumos recibidos, pasando por inspecciones que evidencien el cumplimiento de las propiedades a cada hora de la producción, hasta la verificación final del producto terminado por parte de la jefe de calidad que libera el producto para su venta.

“En ACEBRI se inspecciona el 100% de productos fabricados y se emite un certificado de calidad donde se relaciona, en cada lote, los resultados de dicha inspección. Esta certificación, más que un requisito del cliente, es una prueba del compromiso que tiene ACEBRI

en la fabricación de sus productos” (Á. Quiroga, comunicación personal, el 11 de marzo de 2021).

El departamento de compras es gestionado desde un área específica, la cual realiza evaluaciones periódicas a los proveedores, buscando los mejores aliados. La infraestructura física esta adecuada y diseñada para llevar a cabo la operación actual, aunque el área de recepción de materiales (Botellas PET) es limitada, por el aumento en el volumen de compras.

El segundo componente operacional evaluado es la gestión ambiental, aspecto importante en ACEBRI, no solo por su contribución al medio ambiente por su objeto social, sino porque el proceso implica un manejo especial de los residuos sólidos, así como del agua que interviene en el proceso de lavado y molido de PET.

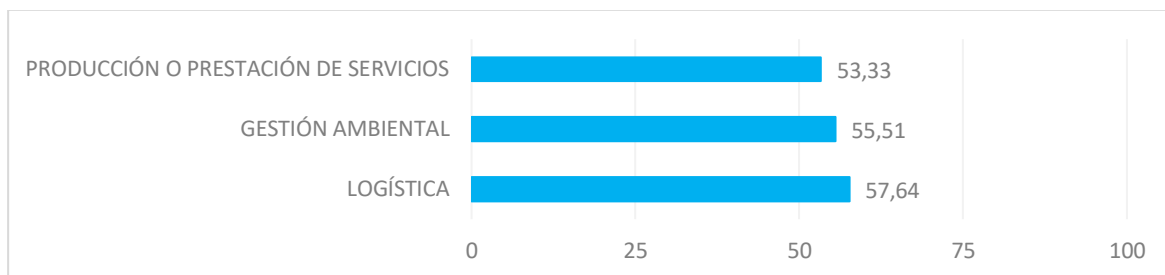
La empresa cuenta con su propia planta PTAR, en la cual se efectúa un proceso de limpieza y separación de elementos sólidos, de acuerdo con la legislación ambiental vigente. El uso de materias primas corresponde al Estadio 4 porque la empresa cuenta con criterios ambientales con sus proveedores para reciclaje, reutilización y recuperación de los insumos adquiridos.

“Al interior de la empresa existen indicadores que controlan las diferentes emisiones que genera la empresa, también desde HSEQ se controlan los factores medioambientales tales como olores y ruidos, que son de alta incidencia en los procesos productivos de ACEBRI” (C. Lozano, comunicación personal, el 12 de marzo de 2021). Cabe mencionar que esta funcionaria es la responsable del DGA (Departamento de Gestión Ambiental) de ACEBRI, inscrita ante la Corporación Autónoma Regional – CAR (CAR, 2021).

Finalmente, el tercer componente evaluado es la gestión logística y el manejo de inventarios. En ACEBRI existe un área responsable de mantener los inventarios controlados debido a que su gestión cuenta con particularidades como considerar al desperdicio plástico en materia prima adicional para hacer nuevos productos. Lo anterior da cuenta del concepto de economía circular que promueve ACEBRI a través de sus productos finales y al interior de sus procesos productivos.

Para finalizar, la Figura 32 muestra los resultados de la calificación promedio de cada factor evaluado en una escala de 0 a 100.

Figura 32. Resultados Componente Operacional



Fuente: Elaboración propia a partir de (Uribe et al., 2015).

En la Tabla 25, se resumen los factores evaluados del componente operacional y el respectivo impacto en la organización.

Tabla 25. Factores del Componente Operacional

Factores	Descripción	Impacto
Producción	El sistema productivo está basado en la planeación de Ordenes de Producción. La calidad se basa en inspecciones al producto final, de acuerdo con el plan de calidad diseñado para cada línea.	Fortaleza ₁₄
Gestión Ambiental	El modelo de negocio obliga a contar con altos estándares en la gestión de residuos, en el tratamiento de aguas y las emisiones.	Fortaleza ₁₅
Logística	La actividad logística de ACEBRI destaca el servicio al cliente y la rapidez en las entregas.	Fortaleza ₁₆

Fuente: Elaboración propia.

g) Análisis global del MMGO-PENTEX

En términos generales, es correcto afirmar que el instrumento demuestra una similitud en el puntaje obtenido por cada uno de los seis componentes, oscilando entre 50 y 60 puntos. El componente con mayor puntaje es el de Innovación y crecimiento con 59,32 puntos; en contraste, el componente correspondiente a la estrategia y estructura organizacional fue el que obtuvo menor puntuación, logrando únicamente 50,46 puntos.

Los anteriores resultados muestran la forma como los funcionarios clave de la organización ven el estado actual de la misma, si bien existen algunas diferencias de criterio entre las personas entrevistadas y encuestadas, este instrumento refleja con gran acierto el sentir y la realidad de la organización.

Al analizar los resultados globales por componente, se confirma la necesidad y la urgencia de formular un plan de direccionamiento estratégico para la organización. Lo anterior queda demostrado al identificar que el componente de menor puntuación es Estrategia y Estructura Organizacional.

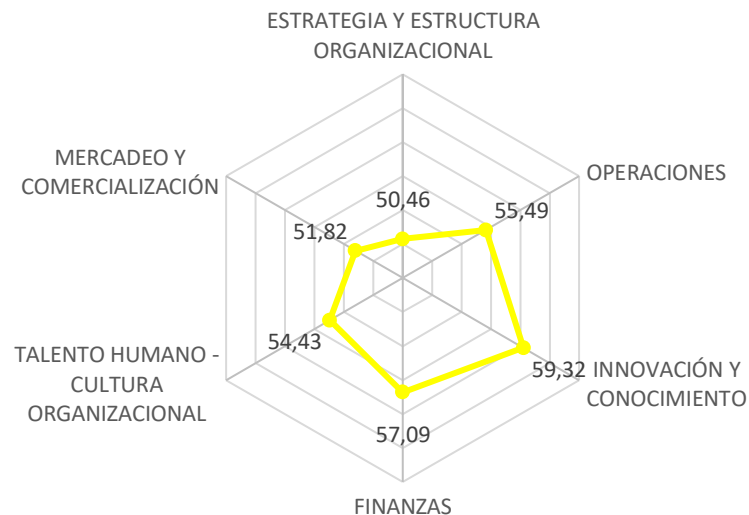
Los funcionarios de ACEBRI saben y reconocen que el señor Carlos Briceño ha trazado una visión para su organización, pero, al mismo tiempo, ven con cierto escepticismo el futuro de la empresa más allá de esta primera generación.

Por otro lado, se han identificado grandes fortalezas a nivel de innovación, financiero y operativo. Estas fortalezas representan cimientos fuertes sobre los cuales debe construirse el plan de direccionamiento estratégico propuesto para esta empresa.

Por último, se evidencia que la gestión comercial y la gestión humana representan grandes oportunidades de mejora, además de ser dos de las variables determinantes a la hora de formular el plan de direccionamiento estratégico. En otras palabras, este plan debe considerar, no solo a los clientes, sino al mercado y, por extensión, a los demás grupos de interés o *stakeholders*.

También debe involucrar de forma más decidida a los trabajadores, para lograr el compromiso y la alineación colectiva deseada, complementaria a la alineación de pensamiento que promueve la Gerencia General. En la Figura 33 se muestran los resultados obtenidos en cada uno de los 6 componentes evaluados.

Figura 33. Resultados Globales por componente



Fuente: Elaboración propia a partir de (Uribe et al., 2015).

7.2.2. Aplicación modelo VRIO

Para el análisis del modelo de Recursos y Capacidades o modelo VRIO, se consideraron los recursos y las capacidades esenciales para el desarrollo del objeto social de la empresa.

En total se analizaron 12 recursos y/o capacidades, de los cuales 4 corresponden a recursos tangibles, 2 a recursos humanos y los 5 restantes son intangibles; como se relacionan en la Tabla 26.

Tabla 26. Matriz de Recursos y Capacidades (VRIO)

Recurso y Capacidad	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicación Estratégica	Impacto
Ubicación de la planta	Tangible	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva aún por explotar	Fortaleza ₁₇
Instalaciones Físicas	Tangible	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporalmente	Fortaleza ₁₈
Maquinarias y Equipo	Tangible	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida	Fortaleza ₁₉
Recursos Financieros	Tangible	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporalmente	Fortaleza ₂₀
Equipo de Trabajo	Humano	SI	NO			Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	Debilidad ₁₀
Condiciones Laborales	Humano	SI	NO			Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	Debilidad ₁₁
Capacidad Exportadora	Intangible	SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporalmente	Fortaleza ₂₁
Marcas y patentes	Intangible	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva aún por explotar	Fortaleza ₂₂
Modelo de Negocio	Intangible	SI	SI	Si	Si	Ventaja competitiva sostenida	Fortaleza ₂₃
Sistema de Gestión ISO	Intangible	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva aún por explotar	Fortaleza ₂₄
Software ERP	Intangible	SI	NO			Paridad competitiva. Ni suma ni resta.	Debilidad ₁₂

Fuente: Elaboración propia a partir de (Barney & Hesterly, 2019).

Según la matriz anterior, solo dos de los recursos y/o capacidades fueron catalogados como “ventajas competitivas sostenidas”: uno tangible (Maquinaria) y el otro intangible (Modelo de negocio).

Esto se debe a que la maquinaria con la que cuenta ACEBRI es especializada, costosa, de última tecnología y única de su tipo en el país. De igual manera, el modelo de negocio, enfocado en el concepto de economía circular, reúne las características para ser destacado como un elemento de valor para la organización.

De los recursos restantes, 3 son considerados como “ventajas competitivas aún por explotar” y estas son la ubicación de la planta, las marcas y patentes y el sistema de gestión ISO.

Con relación a la ubicación de la planta, si bien se considera un punto a favor, aún falta explotar el hecho de estar fuera de la ciudad y estar más cerca de los principales clientes; las marcas y patentes se han realizado en ACEBRI, pero no todo el portafolio está protegido, por lo que se puede afirmar que aún hay campo de acción en este sentido. Por último, el sistema de gestión ISO está implementado pero la empresa aún no está certificada por un ente auditor independiente.

En cuanto a las ventajas competitivas temporales, en la matriz se identificaron 3 recursos bajo esta clasificación: las instalaciones físicas, la capacidad exportadora y los recursos financieros. Estos recursos y capacidades son temporales porque pueden ser imitados por la competencia en un momento determinado.

Continuando con el análisis, 3 recursos fueron catalogados como “paridad competitiva”, sin embargo, son considerados debilidades porque no aportan a las ventajas competitivas de la organización. Dichos recursos son el equipo de trabajo, las condiciones laborales y el Software ERP.

Este último es llamativo porque en otros apartes se cataloga como fortaleza que la empresa cuente con un sistema centralizado de información por medio de un ERP llamado Novasoft, pero, en este caso, lo que se evalúa son las características técnicas del Software ERP el cual es un software basado en un lenguaje de programación obsoleto como Visual FoxPro.

Lo anterior, hace que la información sea vulnerable a pérdidas y robos y que, posiblemente en el futuro cercano, la empresa se vea forzada a realizar una transición a un software mucho más robusto y moderno, lo que le causará grandes traumatismos operativos.

Con relación al equipo de trabajo y condiciones laborales, no existe alguna característica que permita catalogar estos recursos como “especiales”, frente a los estándares normales del mercado.

Para finalizar este análisis, cabe resaltar que ninguno de los recursos o capacidades fue calificado como “desventaja competitiva” o destructores de valor de la organización.

7.2.3. Análisis Cadena de Valor

Complementando el análisis del modelo MMGO-PENTEX, se realizó el análisis de la cadena de valor de la empresa, enfatizado en los dos productos de mayor facturación: las láminas PET y las fibras para escobas, para los cuales se presentará una estructura de costos de acuerdo con las particularidades del proceso productivo respectivo.

a) Actividades Primarias:

Logística de entrada: La cadena de valor para ACEBRI inicia con la compra y recepción de pacas de botellas PET (grandes bloques de botellas compactadas) a centros de reciclaje, quienes son los proveedores principales de la empresa. ACEBRI recibe alrededor de 4 a 5 toneladas diarias de PET, donde el plástico PET se comercializa por peso y tiene precios muy variables dependiendo del mercado.

Aunque podría parecer mejor para la empresa que el precio del PET sea bajo, una disminución excesiva del precio también tendrá efectos negativos sobre los recicladores, quienes preferirán reciclar otros materiales con mayor valor, disminuyendo la cantidad de PET en oferta.

Las pacas mencionadas anteriormente son transportadas hasta la fábrica de ACEBRI, donde son almacenadas en bodegas, de tal manera que la empresa siempre pueda contar con materia prima disponible. ACEBRI compra PET cuando el mercado tiene buenos precios y oferta, haciendo que pueda responder rápidamente a grandes pedidos de clientes que puedan necesitar una inmediatez especial en sus pedidos.

Operaciones: La línea de producción de ACEBRI inicia de una manera idéntica para todos los productos que fabrica la empresa, comenzando con el transporte del material hasta un molino, el cual fragmenta las botellas en pequeños pedazos de PET (botella como tal), polipropileno (etiquetas de las botellas y tapas) y otros materiales o suciedad que se pueda encontrar dentro de las botellas.

Posteriormente el material pasa por un proceso de lavado en caliente donde se limpia mediante la utilización de químicos y agua, eliminando impurezas y grasas que se puedan encontrar adheridas al material.

La siguiente etapa es el paso del material limpio por tinajas de flotación, donde se separa por densidad el polipropileno del PET. Paralelo a este proceso, ACEBRI cuenta con una planta de tratamiento de aguas PTAR donde se limpia nuevamente el agua utilizada en el proceso de lavado para utilizarla de nuevo, evitando incorporar agua contaminada al medio

ambiente. Al finalizar este proceso inicial, ACEBRI cuenta con hojuelas de PET y polipropileno que serán utilizadas en las líneas de producción de diferentes productos.

Para la producción de fibras para escobas, ACEBRI utiliza una combinación de hojuelas de PET y polipropileno, los cuales se combinan y funden dentro de una máquina productora de monofilamentos. Esta maquinaria genera filamentos que son uniformados por rodillos y enfriados en agua para lograr la forma y “memoria” del producto final. Dichos filamentos son agrupados en fajos que son cortados de acuerdo con la longitud requerida por los clientes y, finalmente, son empacados de manera manual.

Tabla 27. Estructura de costos fibra de escoba

Materiales e insumos	83%
Embalaje	4%
Mano de obra directa	8%
Costos indirectos	5%
Margen de utilidad: 22%	

Fuente: Información suministrada por ACEBRI S.A.S.

Para la producción de láminas para flores, ACEBRI utiliza únicamente hojuelas de PET, las cuales se introducen en una máquina que funde el plástico y genera láminas del grosor que sea necesario, las cuales son guardadas en rollos de diferentes calibres para ser utilizados tanto en termoformado (para producir cubetas para huevos, por ejemplo), como en la producción de las láminas para flores.

Posteriormente, estos rollos son montados en una micro perforadora para crear pequeños agujeros en la lámina (importantes para preservar las flores evitando la condensación en el empaque) y, a su vez, une la lámina PET a láminas de papel mediante un adhesivo.

Por último, la lámina microperforada y unida al papel, pasa por una cortadora la cual va sacando los grandes paquetes de lámina que finalmente se venden a los grandes floricultores; dichos paquetes son empacados manualmente.

Tabla 28. Estructura de costos láminas PET para flores

Materiales e insumos	79%
Embalaje	5%
Mano de obra directa	12%
Costos indirectos	4%
Margen de utilidad: 40%	

Fuente: Información suministrada por ACEBRI S.A.S.

Logística de salida: Los productos terminados pueden ser embalados y transportados directamente al cliente, para cumplir con un pedido, o pueden ser almacenados como inventario cuando se prevea una época pico de pedidos (como la época de San Valentín en el mercado de las flores, que implica grandes volúmenes y pedidos inesperados de lámina PET).

ACEBRI cuenta con una posición privilegiada al ubicarse cerca de los más grandes cultivos de flores de la sabana, facilitando el transporte de los productos y una respuesta mucho más ágil en la entrega de los productos que la de sus competidores.

Por otro lado, la empresa cuenta con un sistema de programación de compras para grandes cultivos donde se estima un promedio de lámina necesaria en épocas pico, lo que permite producir las cantidades estimadas con anticipación y ofrecer precios preferenciales a los clientes que realicen estas “pre-órdenes”.

Comercialización y ventas: El área de ventas dentro de ACEBRI se ha enfocado especialmente en la venta personal (para nuevos clientes) o ventas telefónicas (para clientes recurrentes). La empresa está trabajando en la implementación de canales de ventas virtuales, pero aún no se ha desarrollado completamente el sistema.

Frente a la publicidad, ACEBRI ha invertido en anuncios y espacios en periódicos y revistas nacionales exaltando el trabajo de reciclaje que está llevando a cabo. También ha invertido en publicidad en eventos como el actual mercado campesino, promocionado fuertemente en Bogotá, lo que ha dado visibilidad a los productos de la empresa como las cubetas plásticas para huevos.

Aun así, estas áreas se catalogan como debilidades para ACEBRI, que reconoce la necesidad de mejorar y aumentar los canales de ventas, así como crear un departamento de marketing mucho más fuerte que permita, no solo promocionar los productos, sino también generar conciencia en la sociedad sobre los beneficios de la reutilización de materiales de un solo uso.

Servicio Postventa: Aunque los productos de ACEBRI no requieren mantenimientos ni seguimientos especiales, la empresa cuenta con un servicio postventa para asegurar la satisfacción de sus clientes.

Este servicio se lleva a cabo manteniendo una comunicación con los clientes después de entregar los productos, asegurando que cumplan con las características requeridas y, en

caso desperfectos o problemas, se encarga de reemplazar los productos que sean necesarios. En la tabla 29 se resumen las actividades primarias y su impacto en ACEBRI:

Tabla 29. Resumen de las Actividades Primarias

Actividad	Descripción	Impacto
Logística de Entrada	ACEBRI tiene el espacio para almacenar cantidades de pacas (botellas PET compactadas).	Fortaleza ₂₅
Operaciones	El proceso de producción está estandarizado ya que inicia en todas las líneas de negocio a partir de la hojuela de PET, lo que optimiza reprocesos y costos de producción.	Fortaleza ₂₆
Logística de Salida	El proceso logístico se encarga recibir rápidamente el producto terminado de producción y ubicarlo en el área de alistamiento para su posterior despacho.	Fortaleza ₂₇
Comercialización y Ventas	Las ventas se hacen de manera presencial, telefónica o por internet. La empresa reconoce falencias en la fuerza de ventas.	Debilidad ₁₃
Servicio Posventa	ACEBRI se ha caracterizado por ofrecer un servicio posventa, incluso más allá del tiempo estrictamente reglamentario.	Fortaleza ₂₈

Fuente: Elaboración propia.

b) Actividades de soporte

Compras: ACEBRI cuenta con un departamento de compras que se mantiene al tanto de las fluctuaciones de los precios del PET (comportamiento similar a un *commodity*), aprovechando los momentos donde la oferta y el precio encuentran el balance adecuado para abastecer a la empresa de materia prima.

Respecto a otros insumos, el comportamiento de estos y sus procesos de compra, siguen estructuras más tradicionales y no generan diferencia alguna para la empresa o frente a sus competidores.

Anteriormente, ACEBRI pagaba la materia prima de contado, permitiéndoles un poder de negociación más alto y preferencia por parte de sus proveedores. Actualmente, por la contingencia en la que se encuentra el mundo, una de las medidas tomadas para cuidar su flujo de caja ha sido el pago a 30 días de las materias primas, lo cual ha sido aceptado en el mercado puesto que muchas otras empresas pasan por dificultades similares.

Diseño e Innovación: El desarrollo de tecnología ha sido un foco de la empresa, lo cual ha permitido obtener patentes sobre las fibras en PET para reforzamiento de concreto y la protección, mediante diseño industrial, de las láminas para flores color ámbar.

Por otro lado, la empresa ha realizado grandes inversiones en maquinaria nueva y las capacitaciones respectivas para los operadores, permitiendo aumentar su capacidad productiva. La integración de las nuevas líneas de producción junto con las líneas de producción base (extrusión y lavado), ha generado una sinergia importante entre productos que se identifica como una estrategia de diversificación relacionada.

Gestión de Recursos Humanos: Para ACEBRI, el área de recursos humanos hace parte del área administrativa, donde el jefe de talento humano reporta al gerente administrativo de la empresa.

El 80% de los empleados están vinculados mediante contratos a término indefinido, y el 20% restante mediante contratos fijos a 6 meses (O. Acevedo, comunicación personal, el 20 de agosto de 2020).

Por otro lado, la empresa realiza evaluaciones periódicas de competencia y desempeño a los empleados, con el fin de revisar, de manera constante, los conocimientos y la experiencia de los empleados para ejercer cada uno de sus cargos; buscando mantener a las personas idóneas dentro la organización y diagnosticar otros problemas que los empleados puedan identificar.

Infraestructura institucional: Existe un organigrama en la empresa que delimita las funciones de las personas, sin embargo, este pasa a un segundo plano cuando las directrices se originan directamente por la Gerencia General. Su influencia es muy fuerte frente a la infraestructura institucional propiamente establecida en ACEBRI.

En la Tabla 30 se resumen las actividades secundarias y su impacto en ACEBRI:

Tabla 30. Resumen de las Actividades de Soporte

Actividad	Descripción	Impacto
Compras	El departamento de compras ha sabido manejar con éxito el abastecimiento de la botella PET y otros materiales claves, a pesar de su incertidumbre y su precio cambiante.	Fortaleza ₂₉
Diseño e Innovación	No todos los diseños que se realizan al interior cuentan con patente o una protección frente a terceros.	Debilidad ₁₄
Gestión del RRHH	Los procesos de capacitación se realizan con éxito. ya que la necesidad de conseguir y formar a la gente idónea es apremiante.	Fortaleza ₃₀
Infraestructura Institucional	Es débil la infraestructura porque a pesar de que existe una estructura organizacional, pesa más las decisiones tomadas unilateralmente por la gerencia.	Debilidad ₁₅

Fuente: Elaboración propia.

c) Ventajas competitivas y debilidades

Como ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos (Quintero, J. & Sánchez, J, 2006). De la misma manera, dependiendo de donde provenga el tipo de ventaja, se puede considerar externa (cuando el comprador le atribuye el valor extra al producto o servicio por su propia cuenta gracias a las características diferenciales) o interna (cuando la empresa tiene ventajas dentro de su proceso productivo, logrando menores costos de producción y un mayor margen de utilidad).

Vale la pena aclarar que, aunque para el desarrollo de este trabajo se indica el análisis de dos productos específicos, las ventajas competitivas para ACEBRI nacen principalmente de procesos comunes para todos los productos de la empresa, razón por la cual la empresa ha podido diversificar sin problemas y ha podido experimentar con líneas de productos nuevos que se integran bastante bien con la cadena de valor actual.

A continuación, se identifican las ventajas competitivas para ACEBRI que encajan dentro de la definición anterior:

Protección mediante propiedad intelectual: La obtención de la patente sobre las fibras PET para reforzamiento de concreto y el diseño industrial sobre la lámina PET para flores color ámbar, le ha otorgado la exclusividad absoluta para producir estos dos productos, lo cual le da una excelente posición frente a la competencia, quienes tendrían que negociar una licencia con ACEBRI en caso de querer producir alguno de estos dos productos.

Ubicación e infraestructura: El complejo productivo de ACEBRI tiene dos grandes ventajas frente a sus competidores. En primer lugar, fue construido directamente por la empresa, de tal manera que no incurre en gastos de alquileres, arriendos o limitaciones para construir, expandir o modificar las instalaciones de la empresa.

Por otro lado, la ubicación cercana a muchas de las plantaciones floricultoras de la sabana les ha permitido posicionarse fuertemente en el mercado de la lámina para flores por su respuesta rápida, económica y confiable. Los competidores usualmente deben atravesar la ciudad de Bogotá para entregar pedidos a las plantaciones que ACEBRI tiene como vecinas.

Planta de tratamiento PTAR: La planta de tratamiento de aguas PTAR, aunque no reduce costos de producción para ACEBRI, si demuestra el interés de la empresa en el cuidado

del medio ambiente. Es un diferencial y un valor agregado que tienen los productos, puesto que los clientes saben que están comprando a una empresa ambientalmente responsable.

Por otro lado, aunque no se vea reflejado en las finanzas inmediatas de la empresa, las iniciativas de cuidado ambiental tienen inmenso valor en el largo plazo y para la sociedad, ya que mantener las fuentes hídricas libres de desperdicios representa grandes beneficios económicos en temas de salud pública para la población en el largo plazo.

Inversión en tecnología: Adicional a las inversiones realizadas en investigación y desarrollo, la empresa también ha realizado grandes inversiones en maquinaria para sus líneas de producción. No solo en cantidad de maquinaria, también en calidad, lo que aumenta el tiempo de vida de la maquinaria y evita que ACEBRI deba renovarla al ritmo al que muchos de sus competidores tienen que hacerlo.

Por último, es importante tener en cuenta la debilidad más grande identificada en la cadena de valor de ACEBRI: **el área de ventas y mercadeo**. Vale la pena recordar que ACEBRI aún comercializa todos sus productos de manera presencial o telefónica, lo cual no le ha permitido crecer en volumen de ventas como podría hacerlo con canales virtuales.

Aunque es un proyecto de la empresa, aún no se ha implementado y hace parte de las oportunidades y los aspectos por mejorar para la empresa. Respecto al mercadeo, la empresa no ha mostrado fortalezas en este tema y, aunque se han realizado algunos esfuerzos para visibilizar la labor de ACEBRI, el margen de mejora del área de marketing es amplio.

En la Tabla 31 se muestra un resumen de las ventajas competitivas y debilidades, así como su impacto en la empresa:

Tabla 31. Ventajas Competitivas (Fortalezas) y Debilidades

Factor	Descripción	Impacto
Ubicación e Infraestructura	Al estar ubicado en la Sabana de Bogotá, se está cerca de los principales clientes y permite optimizar tiempos de entrega.	Fortaleza ₃₁
Planta de Tratamiento PTAR	La Planta de Tratamiento de Aguas (PTAR) permite limpiar grasas y aceites de las botellas PET dejando la materia prima limpia.	Fortaleza ₃₂
Inversión en Tecnología	La empresa ha sido consecuente en invertir periódicamente en comprar nuevos equipos y modernizar los más antiguos.	Fortaleza ₃₃
Área de Ventas y Mercadeo	A la empresa aún le cuesta tener una tienda virtual, así como un punto de venta físico para atender a los clientes interesados.	Debilidad ₁₆

Fuente: Elaboración propia.

7.2.4. Análisis Estructura Organizacional

Analizando la estructura organizacional de ACEBRI, la cual se expone en el Anexo A, se determina que corresponde a una estructura funcional. Se evidencia que la empresa cumple con varias características de esta etapa como: estar enfocados a resolver los problemas que se presentan en los productos y su estructura organizacional es por administradores especializados por funciones o tareas. Existe una clara agrupación de actividades o tareas como Marketing, Finanzas, Comercial, entre otros.

También se observa que ACEBRI realiza el control por medio de evaluaciones de las diferentes operaciones y cuenta con software para estas tareas; además, las recompensas son acordadas por medio de políticas previamente acordadas.

El flujo de autoridad y comunicación es totalmente vertical, donde ACEBRI asignó gerentes para cada una de estas agrupaciones, los cuales tienen personal a su cargo para la ejecución de las tareas. Lo anterior ha funcionado en la organización porque genera orden y control dentro de las operaciones, pero se debe recordar que esta estructura, en particular, impide el desarrollo profesional y limita las decisiones a la gerencia general; la cual puede tomar decisiones sesgadas, visión a corto plazo y ser muy reactiva a los cambios en el entorno de la empresa, aumentando los costos operaciones e impidiendo proyectarse a largo plazo.

En la parte más alta del organigrama puede verse que la organización reconoce a la asamblea de accionistas, o en su defecto a la junta directiva, como cabeza de la organización; de allí se desprende la dependencia de la gerencia general. En la actualidad, el gerente es el mayor accionista, así que es la gerencia general la que ostenta la mayor concentración de poder en la empresa.

Del gerente general depende el subgerente, cargo creado por la organización y ocupado por la esposa del Sr. Briceño. Posteriormente, se desprenden tres gerencias claves: la gerencia administrativa y financiera, en cabeza de Juan Camilo Briceño, uno de los hijos del Sr. Briceño y esposa; la gerencia comercial, encabezada por Jenny Andrea Briceño, hija del Sr. Briceño y esposa, y la gerencia de producción u operaciones, en cabeza de Alexander Moya, quien no tiene relación familiar con los dueños de la empresa.

Cada gerencia tiene diversas jefaturas y coordinaciones. El que los cargos más altos estén ocupados en su totalidad por familiares, además de que la empresa no cuente con un

gobierno corporativo plenamente establecido; evidencia que existen falencias y que, en determinados momentos, aspectos familiares se pueden superponer sobre los aspectos técnicos y profesionales en la toma de decisiones.

Otro detalle observado del organigrama es que, a pesar de que esta estructura delimita claramente el alcance de un cargo indicando quien es su jefe inmediato, el señor Carlos afirma que “existen cargos donde una persona puede tener más de un jefe” (C. Briceño M., comunicación personal, el 8 de marzo de 2021); refiriéndose a que en ciertos casos, un cargo debe reportarle a un superior adicional (generalmente de otro departamento).

Un caso concreto es la Coordinadora de Compras, que, a pesar de pertenecer al departamento financiero, tiene una “corresponsabilidad” (término utilizado al interior de ACEBRI) con la Gerencia de Operaciones, pues debe reportarle el cumplimiento de las requisiciones necesarias para cumplir con la planeación de la producción.

En la siguiente tabla se resume el análisis de la estructura organizacional de ACEBRI.

Tabla 32. Resumen del análisis de la estructura organizacional

Estructura	Descripción	Impacto
Funcional	La estructura actual es poco eficiente en los procesos operativos y toma de decisiones ante la variedad de productos que existen.	Debilidad ₁₇

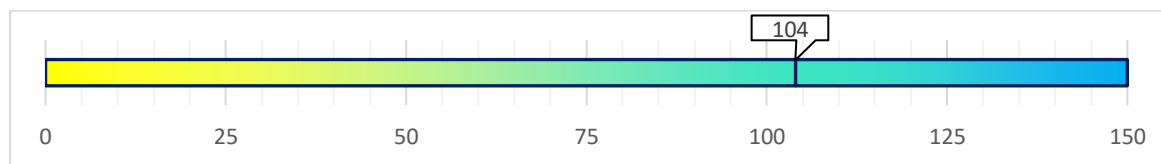
Fuente: Elaboración propia.

7.2.5. Análisis del Inventario de la Empresa Familiar

Este instrumento evalúa específicamente el grado de “familiaridad” que los accionistas perciben al interior de la organización.

Como se observa en la Figura 34, el resultado del diagnóstico del Inventario de la Empresa Familiar para ACEBRI fue de 104 puntos sobre 150 posibles. Dicho resultado, ubicado en el rango entre 90 y 119 puntos, indica que: “La empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito” (Belausteguigoitia Rius, 2012).

Figura 34. Resultado de ACEBRI en el Inventario de la Empresa Familiar



Fuente: Elaboración propia a partir de (Belausteguigoitia Rius, 2012).

Complementando el análisis interno realizado a la organización, esta investigación contempla el diagnóstico de la organización como empresa familiar y, para ello, se aplicó el Inventario de la empresa Familiar, modelo desarrollado por el Profesor Imanol Belausteguigoitia Rius (2012), director de Desarrollo de la Empresa Familiar del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

Dicho diagnóstico, compuesto por 30 preguntas evaluadas con un puntaje máximo 5 puntos, indagaba aspectos relevantes a la familia empresaria, la empresa como propiedad y los planes respecto al traspaso del poder a las generaciones futuras. En este caso puntual, el diagnóstico se aplicó únicamente a los 5 miembros accionistas de la sociedad ACEBRI: El señor Carlos Briceño, dueño fundador, quien posee el 69% de la sociedad, la señora Maruja del Carmen Acevedo, dueña del 14%, y sus hijos, Carlos Alberto, Juan Camilo Briceño y Jenny Andrea Briceño, cada uno con el 4,5%.

Para finalizar, se exponen los aspectos relevantes identificados en el instrumento de la empresa familiar y su impacto en ACEBRI.

Tabla 33. Aspectos relevantes del Instrumento de la Empresa Familiar.

Aspecto	Descripción	Impacto
Relación Empresa-Familia y Propiedad	Los miembros de la familia fundadora (Accionistas) reconocen que la empresa carece de un gobierno corporativo que regule la toma de decisiones clave para la organización.	Debilidad ₁₈
Consejo de Familia	No existe un consejo de familia o un ente supremo que haga las veces, que regule las relaciones entre los familiares respecto a sus intereses en la organización.	Debilidad ₁₉
Profesionalización de sus miembros	Los miembros de la familia fundadora han obtenido títulos profesionales que los acreditan como personas competentes para ejercer el cargo designado en la organización.	Fortaleza ₃₄
Independencia	Los miembros de la familia fundadora (Accionistas) reconocen que la empresa ha sido manejada de forma independiente a las cuestiones personales de cada familiar.	Fortaleza ₃₅

Fuente: Elaboración propia.

7.2.6. Análisis de la Evaluación del Desempeño de los ODS

El instrumento utilizado para analizar el desempeño de la organización con respecto a los ODS es el SDG Action Manager, el cual comprende un extenso cuestionario que busca indagar sobre las prácticas que la empresa realiza para alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Principios del Pacto Global de la ONU.

La evaluación se llevó a cabo en el mes de junio de 2021 y en la Tabla 34 se detallan los resultados por cada objetivo evaluado, así como su comparación con el promedio de otras empresas evaluadas del mismo país (Colombia), sector (industria plástica) y tamaño (empresas medianas).

Tabla 34. Aplicación del SDG ACTION MANAGER en ACEBRI

SDG ACTION MANAGER (Desempeño respecto de los ODS)				
Aspecto Evaluado	ACEBRI	Empresas de su país	Empresas de su sector	Empresas de su tamaño
Modulo Inicial	25,1%	23,3%	30,2%	25,4%
ODS 1 Fin de la pobreza	36,3%	21,2%	21,2%	17,3%
ODS 2 Hambre cero	8,6%	10,6%	12,1%	9,4%
ODS 3 Salud y bienestar	36,1%	15,1%	24,4%	19,7%
ODS 4 Educación de calidad	21,8%	16,9%	18,3%	17,8%
ODS 5 Igualdad de género	12,5%	10,9%	11,6%	9,7%
ODS 6 Agua limpia y saneamiento	37,0%	10,0%	14,7%	9,5%
ODS 7 Energía asequible y no contaminante	30,1%	6,0%	12,8%	9,4%
ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico	48,3%	18,2%	20,0%	17,2%
ODS 9 Industria, innovación e infraestructura	26,0%	19,0%	21,4%	15,3%
ODS 10 Reducción de las desigualdades	25,6%	11,3%	15,5%	10,6%
ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles	19,3%	8,8%	14,2%	12,9%
ODS 12 Producción y consumo responsables	54,5%	14,9%	22,3%	17,5%
ODS 13 Acción por el clima	16,2%	9,3%	15,8%	10,9%
ODS 14 Vida submarina	17,8%	7,0%	13,8%	8,1%
ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres	22,1%	8,0%	12,8%	8,6%
ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas	8,8%	15,8%	20,4%	14,2%
PROMEDIO DEL DESEMPEÑO DE LOS ODS	26,2%	13,3%	17,7%	13,7%

Fuente: Adaptado de (Pacto Global Red Colombia, 2021).

A continuación, se realiza el análisis por cada uno de los ODS evaluados para ACEBRI.

Modulo Inicial:

ACEBRI presenta una situación similar al promedio de empresas medianas evaluadas en materia de adopción de prácticas laborales, ambientales y de derechos humanos. El

aspecto mejor evaluado se encuentra en el componente medioambiental (12.6 puntos de 20 posibles), en el que, por su objeto social, logra destacarse por encima de otras empresas.

Por el contrario, en los componentes de derechos humanos (0.0/20) y Anticorrupción (2.5/20) se obtuvieron los peores puntajes y esto responde al hecho que la empresa aún no ha implementado una política de protección de los Derechos Humanos ni una política de Anticorrupción que prevenga situaciones fraudulentas a su interior.

ODS 1 (Fin de la pobreza):

Respecto al primer ODS, ACEBRI alcanza un cumplimiento del 36.3%. Este resultado se explica por el modelo de negocio que desarrolla la empresa, al permitir que personas que tienen algún grado de vulnerabilidad, como personas migrantes, con bajos ingresos económicos o un bajo nivel educativo, puedan trabajar en la empresa o ser proveedores del material recuperado que la empresa utiliza como materia prima.

ODS 2 (Hambre cero):

La empresa obtuvo un cumplimiento de solo el 8.6%, principalmente porque el modelo de negocio no aporta significativamente a combatir el hambre, y tampoco se han realizado acciones concretas que contribuyan a ofrecer una nutrición adecuada al personal.

A pesar de esta baja calificación, el resultado obtenido es similar al promedio de otras empresas, especialmente las que son del mismo tamaño de ACEBRI.

ODS 3 (Salud y bienestar):

Con relación a este objetivo, la evaluación arroja un cumplimiento del 36.1%, el cual es superior a los promedios comparativos. La empresa se destaca por realizar jornadas de salud preventiva a los funcionarios, adicional al programa estructurado de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cuál ha sido fundamental a la hora de reducir el nivel de accidentalidad en la organización.

Todo el personal, incluso el área administrativa, se realiza exámenes médicos periódicos auspiciados por la empresa. Al momento del retiro, al personal se le brinda la oportunidad de hacerse un último examen médico a cargo de ACEBRI.

ODS 4 (Educación de calidad):

El puntaje de este ODS es de 21.8%, superior a los promedios comparativos a nivel país, a nivel sectorial y con otras empresas del mismo tamaño. ACEBRI se diferencia por ofrecer un plan carrera a los operarios de cada una de las líneas, el cual asegura la promoción, luego de cumplir cierta experiencia y haber sido capacitado por su superior en el manejo de la máquina, la cual se certifica por medio de una evaluación de habilidades.

Otras acciones que contribuyen al logro de este ODS son el apoyo que brinda la organización en tiempo y, en algunos casos puntuales, en auxilios económicos para que las personas completen su educación básica (grado de bachiller) o inicien la educación formal (técnicos, tecnológicos o profesional).

ODS 5 (Igualdad de género):

El puntaje alcanzado fue de 12.5%. A pesar de que es similar a las empresas del sector (11.8%), es un valor bajo y refleja que en la industria plástica existe cierta inequidad respecto a la posibilidad de que en la planta trabajen mujeres en la misma proporción que hombres.

En ACEBRI solo hay 5 mujeres a nivel operativo en toda la planta de producción, comparado con los más de 100 hombres que trabajan en puestos operativos. Por el contrario, a nivel administrativo, hay más mujeres que hombres.

ODS 6 (Agua limpia y saneamiento):

Frente a este objetivo se alcanza un cumplimiento del 37%, un valor considerablemente más alto que los promedios comparativos. Dentro de los factores considerados para lograr este resultado se encuentra el hecho que la empresa monitorea y controla el suministro de agua, no solo para sus funcionarios, sino para el uso del proceso productivo.

ACEBRI cuenta con una Planta de Tratamiento de Aguas (PTAR) la cuál retiene una cantidad importante de grasas y sólidos, lo que permite recircular el agua para ser reutilizada en el lavado de las botellas PET y demás procesos de transformación de plástico.

A pesar de estar ubicada cerca de un cauce de agua, la empresa toma todos los controles para evitar cualquier clase de vertimiento a dicho cauce.

Respecto a los trabajadores, la empresa garantiza baños adecuados y limpios, recientemente se realizaron obras de mantenimiento y ampliación de esta área para la comodidad de las personas que trabajan en la organización.

ODS 7 (Energía asequible y no contaminante):

El puntaje alcanzado fue de 30.1%, un valor alto si se compara con los promedios de las otras empresas evaluadas. El factor relevante es la mejora en la eficiencia energética al contar con maquinaria de última tecnología. Otras mejoras en este aspecto se relacionan con la migración a gas de algunos equipos como hornos y otros que trabajan con energía eléctrica.

ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico):

Este ODS es uno de los mejores calificados, con un puntaje de 48.3%, significativamente mucho mayor que los puntajes comparativos. El modelo de negocio ha propiciado que en la empresa trabajen personas que nunca habían trabajado formalmente ni habían estado amparados con una cobertura de salud y pensión. Esta estabilidad, sumada al pago superior al salario mínimo a este personal, reconociéndoles el esfuerzo y trabajo arduo al involucrarse directamente con el material reciclado, han propiciado un crecimiento económico, no solo de ellos, sino de su familia.

El crecimiento económico no solo ha impactado positivamente a sus trabajadores, sino a varios de los proveedores que forman la cadena de suministro. Cuando ACEBRI inició en el reciclaje, en el año 2009, varios de sus proveedores era recicladores de oficio que trabajaban informalmente y, por lo tanto, no facturaban. En algunos casos, no contaban con cuenta bancaria, por lo que todas las transacciones eran en efectivo.

ACEBRI inició con ellos un proceso de “bancarización y formalización”, el cual dio frutos años más tarde porque estos proveedores pasaron de ser comerciantes informales, a contar con una empresa formalizada que lograba abastecer de mayor cantidad de ACEBRI y, a su vez, dio empleo a otras personas.

ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura):

El puntaje en este ODS es de 26%, ligeramente mayor al promedio comparativo. El factor relevante para su calificación son los esfuerzos que hace la empresa para consolidar una cultura del desarrollo y la innovación, factor por el cuál ACEBRI se ha diferenciado de su competencia más directa e inmediata.

ODS 10 (Reducción de las desigualdades):

El puntaje en este objetivo es de 25.6%, mayor al promedio comparativo. Los aspectos que inciden están relacionados con los mecanismos que la empresa ha adoptado para

evitar las prácticas de discriminación por medio del comité de convivencia establecido. Un aspecto para destacar es la atención y el apoyo que recibe la creciente población migrante.

ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles):

La puntuación obtenida es de 19.3%, un resultado similar al obtenido por el promedio de las empresas del mismo sector. Este resultado se relaciona, en parte, con la fibra para concreto que desarrolla ACEBRI, un producto realizado con material recuperado que se utiliza para realizar construcciones sostenibles.

ODS 12 (Producción y consumo responsables):

Es el objetivo que mayor puntuación obtuvo la organización: 54.5%. El promedio del sector se ubica en 22.2%, lo que refleja que ACEBRI se ha comprometido con aportar al cumplimiento de este ODS por encima de cualquier otro. La producción y consumo responsables hacen parte del modelo de negocio de la organización.

En primer lugar, la transición a una completa economía circular en todos los procesos productivos permita que la empresa pueda llevar la trazabilidad de cada insumo, e incluso a cada retal que se encuentra en la planta de producción. Todo es susceptible a ser reutilizado, aún en productos diferentes a la producción original.

El principal desafío para la compañía es lograr cerrar el ciclo de los productos terminados, luego de que son usados por el consumidor final. Por lo anterior, con diversos proveedores, se está trabajando en estrategias para recolectarlos y retornarlos a la planta.

ODS 13 (Acción por el clima):

La puntuación obtenida es de 16.2%, similar al promedio de empresas medianas. Sin embargo, en esta ocasión, se evidencia una calificación menor que el promedio en relación con la cadena de suministro, lo que indica que ACEBRI no se ha preocupado lo suficiente por indagar los compromisos frente al cambio climático de sus proveedores, contratistas y demás actores del proceso productivo.

ODS 14 (Vida submarina):

La calificación obtenida frente a este objetivo es de 17.8%. A priori se podría deducir que, al no estar ubicados cerca de la línea costera, este ODS tiene poca relación con el objeto social de la empresa. Sin embargo, el impacto de la industria plástica en el cuidado de los

océanos es muy alto y, por eso, aquí se evalúa el compromiso que hay con el hecho de reutilizar los insumos plásticos, evitando a toda costa que terminen en el lecho marino.

Aspectos como la economía circular y el Supra reciclaje o *upcycling*, por sus siglas en inglés, son especialmente valorados por su impacto positivo al ecosistema marino.

ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres):

Nuevamente la calificación de ACEBRI es ligeramente superior al promedio, al obtener un 22.1% de cumplimiento. Aquí el modelo de negocio, centrado en adoptar prácticas sostenibles en el uso del plástico tipo PET posconsumo, aporta al desarrollo de este ODS.

Otro aspecto que tiene que ver con la protección de vida de ecosistemas terrestres se relaciona con los cabos plásticos para escobas que ACEBRI lanzó al mercado en el primer semestre de 2021. Este nuevo desarrollo contribuye a reducir la deforestación de bosques, al ser un sustituto al palo de madera convencional, más cuando este cabo plástico se realiza 100% con desperdicios y retales de producciones anteriores, al mismo tiempo que no genera nuevo desperdicio porque se aprovecha el 100% del material procesado.

ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas):

Con respecto a este último ODS, el puntaje obtenido es de 8.8%, el cual es un resultado considerablemente menor al promedio de empresas de su sector (20.3%). Esto se debe a que en la empresa no existen políticas para fomentar la transparencia y un gobierno corporativo que responda a los verdaderos intereses de la organización.

Para finalizar, en la Tabla 35 se exponen los aspectos más relevantes identificados en la evaluación de desempeño frente a los ODS y su impacto en ACEBRI.

Tabla 35. Aspectos principales de la evaluación de desempeño frente a los ODS.

Aspecto	Descripción	Impacto
Producción y Consumo responsables	La economía circular representa el mayor avance con relación al cumplimiento de los ODS. Involucra la cadena de suministro. Su desempeño es superior al promedio comparativo.	Fortaleza ₃₆
Código de ética y promoción de la transparencia	No se cuenta con un código de ética para las partes interesadas, ni con una política anticorrupción que advierta a los funcionarios sobre prácticas prohibidas por la organización.	Debilidad ₂₀

Fuente: Elaboración propia.

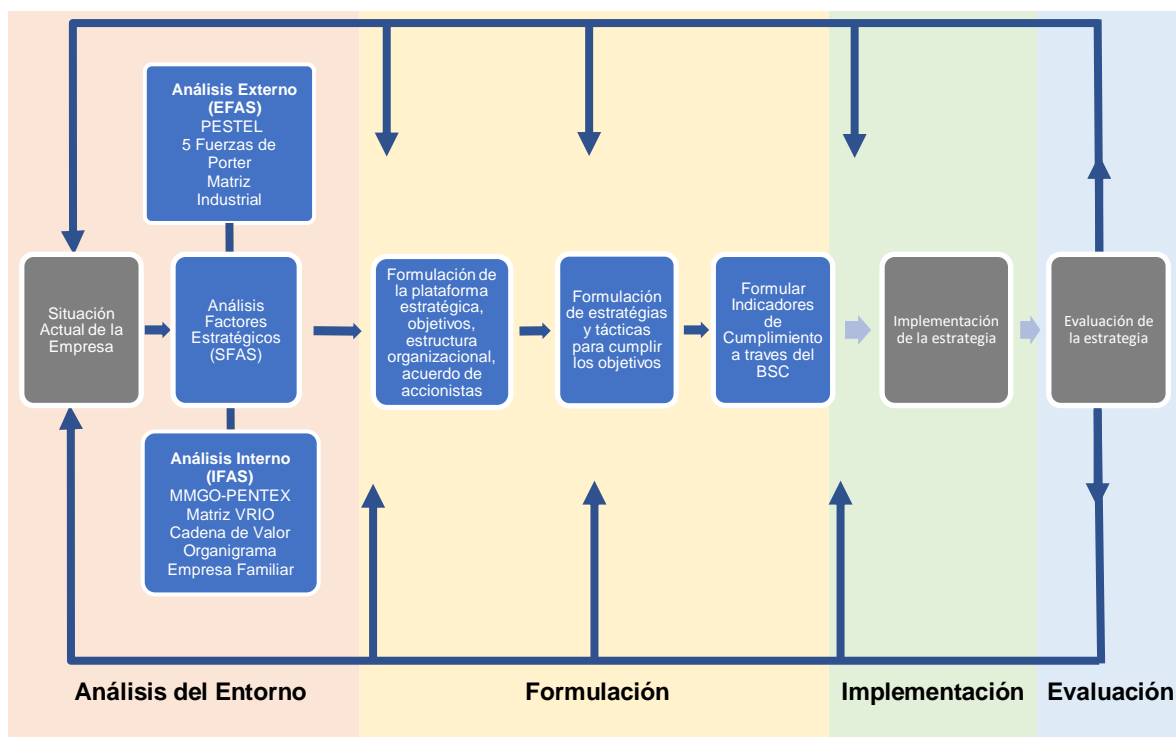
TERCERA PARTE

8. Plan de Intervención

La intervención comprende el análisis del entorno y la formulación del plan de direccionamiento estratégico, tal como se explica en la Figura 35 que se detalla a continuación.

Cabe resaltar que, si bien este plan surge de revisar el modelo de administración estratégica propuesto por David (1928) y T. Wheelen (1987), quienes contemplan que el plan de direccionamiento abarca no solo la formulación, sino la implementación y posterior evaluación; esta intervención abarca hasta la formulación de los objetivos, estrategias e indicadores necesarios para lograr el cumplimiento del plan. Por lo tanto, la etapa de implementación y evaluación no hacen parte del alcance de la presente investigación.

Figura 35. Etapas del Plan de Direccionamiento Estratégico para ACEBRI.



Fuente: Elaboración propia.

La primera etapa de este plan comprende el análisis del entorno, el cual se compone inicialmente de desarrollar las matrices EFAS (Análisis Externo) e IFAS (Análisis Interno), para luego construir una matriz SFAS con los factores estratégicos necesarios para la formulación de los objetivos y las estrategias relevantes para llevar a cabo este plan.

La etapa de formulación también incluye la redefinición de la plataforma estratégica (valores corporativos, misión y visión) y la propuesta de una nueva estructura organizacional y de un acuerdo de accionistas, que complementan el plan formulado para ACEBRI. Por último, se formulan los indicadores con los cuales se medirá el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por medio del establecimiento de un cuadro de mando integral o Balance Score Card (BSC).

8.1. Matriz de los Factores Externos (EFAS)

El análisis de los Factores Externos o EFAS (por sus siglas en inglés: *External Factor Analysis Summary*) comprende el estudio de las oportunidades y amenazas detectadas luego de la aplicación de las matrices PESTEL, 5 Fuerzas de Porter y de perfil competitivo o matriz industrial.

Todos los factores externos detectados fueron valorados con un peso y un puntaje que representa el grado de eficacia con el que la organización ha enfrentado dicho factor. Una puntuación de 5 significa que la oportunidad o amenaza es totalmente evidente para la empresa, por lo que ya se han tomado acciones al respecto. Una puntuación de 1 significa que la empresa ha pasado por alto este factor o no ha tomado alguna decisión al respecto y, por lo tanto, desconoce las implicaciones que este factor puede traer en la realización de su estrategia corporativa.

En la Tabla 36 se detalla la matriz EFAS. Cabe destacar que se decidió ponderar las oportunidades y amenazas por separado con el fin de ilustrar, de una manera más comprensible, su impacto en la organización.

Tabla 36. Matriz EFAS

MATRIZ EFAS (ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS)					
FACTOR		FUENTE	PESO	PUNTAJE	VALOR
OPORTUNIDADES					
O ₀₁	Esfuerzos del Gobierno para fomentar sociedades con principios sostenibles (Sociedades BIC).	PESTEL Política	0.03	1	0,03

O ₀₂	Crecimiento de la industria plástica en Latinoamérica en sectores estratégicos como la construcción.	PESTEL Económica	0.05	4	0,20
O ₀₃	La variación de la TRM impacta favorablemente en las empresas altamente exportadoras. Tendencia alcista.		0.02	2	0,04
O ₀₄	Inflación y condiciones macroeconómicas estables en la Alianza del Pacífico (México, Perú, Chile).		0.04	2	0,08
O ₀₅	Algunas empresas aprovechan este activismo para promover iniciativas que aborden el problema del plástico	PESTEL Social	0.04	1	0,04
O ₀₆	La instalación en la Sabana de Bogotá de nuevas industrias, en especial las relacionadas con la floricultura.		0.05	3	0,15
O ₀₇	Migrar de un modelo de negocio lineal a uno circular, lo que implica grandes inversiones en nuevas tecnologías.	PESTEL Tecnológica	0.04	2	0,08
O ₀₈	Estudio y pruebas para el uso comercial de materiales alternativos al PET, como los bioplásticos (PLA y otros).		0.05	1	0,05
O ₀₉	Asegurar la propiedad intelectual para garantizar los elementos diferenciadores de los productos fabricados frente a la competencia local y extranjera.		0.03	2	0,06
O ₁₀	La sostenibilidad como valor para consumidores que desean acoger empresas que defiendan esta cualidad.	PESTEL Ecológica	0.03	3	0,09
O ₁₁	Leyes que brindan beneficios y alivios tributarios para la importación de bienes de capital que permitan optimizar los procesos de reciclaje y transformación del plástico.	PESTEL Legal	0.03	2	0,06
O ₁₂	Ingresar a la industria plástica requiere grandes inversiones en máquinas y equipos. Los volúmenes de producción son sumamente altos (desde 200 kg/h).	5 F PORTER Nuevos Competidores	0.05	2	0,10
O ₁₃	Es factible acceder a un capital considerable en el sistema financiero local ya que las empresas del sector cuentan con un buen respaldo en sus activos.		0.05	5	0,25
O ₁₄	Los costos operativos son relevantes en la industria plástica. Es clave ubicarse cerca de los clientes para optimizar el proceso logístico de entregas y periódicas.	5 F PORTER Nuevos Competidores	0.03	5	0,15
O ₁₅	El 70% son pequeñas microempresas, mientras solo el 3% corresponde a empresas de un tamaño relevante.	5 F PORTER Competidores Actuales	0.04	3	0,12
O ₁₆	La innovación está presente en diversos frentes de la industria plástica, especialmente en lo relacionado a encontrar nuevos usos que fomenten el reciclaje y la reutilización.		0.04	4	0,16
O ₁₇	Los costos de producción son relevantes en la industria plástica. Algunas empresas cuentan con procesos de logística inversa que permite optimizar el costo de reciclar y transformar.		0.05	2	0,10

O ₁₈	Los costos de producción de los productos sustitutos son similares, incluso en algunos casos el costo es mayor porque la posibilidad de usar producto reciclado se disminuye o es nula.	5 F PORTER Productos Sustitutos	0.02	4	0,08
O ₁₉	La diferencia de precios no es muy significativa comparando con los productos sustitutos. En casos puntales es mayor.		0.04	3	0,12
O ₂₀	El producto sustituto no aporta valor por el producto en sí, sino por la capacidad que tiene para ser reciclado y reutilizado posteriormente.		0.05	3	0,15
O ₂₁	Es posible contar con información actualizada de la evolución comercial y operativa de los clientes, así como de sus importaciones, por medio de bases de datos.	5 F PORTER Poder de los Clientes	0.04	3	0,12
O ₂₂	Cambiar de proveedor no representa un alto costo, porque la materia prima es la misma. No es difícil ser proveedor si se cuenta con la capacidad de acopiar grandes cantidades de material.	5 F PORTER Poder de los Proveedores	0.03	4	0,12
O ₂₃	Es clave contar con un músculo financiero y un poder adquisitivo tal que permita contar con recursos para acceder a licitaciones de compra de material de alta calidad.		0.02	2	0,04
O ₂₄	Existe una competencia interesante entre proveedores, especialmente de la botella PET y otras resinas. Los proveedores compiten por la capacidad de acopio.		0.03	3	0,09
O ₂₅	Calidad de los productos	MATRIZ INDUSTRIAL	0.02	4	0,08
O ₂₆	Competitividad en los precios		0.02	4	0,08
O ₂₇	Posición Financiera		0.02	4	0,08
O ₂₈	Expansión Global		0.02	3	0,06
O ₂₉	Participación en el mercado		0.02	3	0,06
TOTAL			1,00		2.84
AMENAZAS					
A ₀₁	Incertidumbre en el sector empresarial por continuos bloqueos y descontento social.	PESTEL Política	0.04	3	0,12
A ₀₂	Comportamiento ligado a la situación económica de cada país. Recesión por la pandemia del COVID-19.	PESTEL Económica	0.05	3	0,15
A ₀₃	Incertidumbre frente a los precios de compra de PET debido a la ubicación de la planta y a la compra a grandes empresas como Enka de Colombia.		0.05	1	0,05
A ₀₄	Existe un fuerte movimiento social a nivel mundial que lucha contra el uso del plástico de un solo uso, por considerarlo un insumo altamente contaminante.	PESTEL Social	0.05	2	0,10
A ₀₅	Nueva competencia se ha establecido en la Sabana de Bogotá, cerca de los principales cultivos y clientes.		0.05	3	0,15
A ₀₆	Leyes para prohibir la fabricación, importación y comercialización de productos plásticos de un solo uso, afectando la disponibilidad de PET como materia prima.	PESTEL Legal	0.05	2	0,10

A ₀₇	El producto terminado, generalmente, no cuenta con una diferenciación importante que destaque su inimitabilidad.	5 F PORTER Nuevos competidores	0.05	3	0,15
A ₀₈	En general, no hay una lealtad establecida de los clientes actuales. Son abiertos a recibir ofertas y si el precio es atractivo, la estudian.		0.06	2	0,12
A ₀₉	Por política comercial, los clientes de este mercado buscan tener más de un proveedor para el mismo insumo.		0.05	3	0,15
A ₁₀	El costo de salida es alto porque la maquinaria utilizada es muy especializada, por tanto, las empresas se ven forzadas a vender sus activos a la competencia.	5 F PORTER Competidores Actuales	0.05	5	0,25
A ₁₁	La competencia es muy diversa ya que la industria plástica es muy amplia y abarca una cantidad importante de nichos.		0.04	3	0,12
A ₁₂	Los productos sustitutos son fáciles de conseguir en el mercado local.	5 F PORTER Productos Sustitutos	0.05	3	0,15
A ₁₃	Existen fabricantes nacionales que garantizan inventario constante del producto sustituto.		0.04	3	0,12
A ₁₄	La empresa debe ajustarse al tipo y canal de distribución que imponga el cliente.	5 F PORTER Poder de los Clientes	0.04	4	0,16
A ₁₅	La sensibilidad hacia el precio es bien alta, y es el principal determinante de la decisión de compra.		0.05	2	0,10
A ₁₆	La empresa no tiene poder de decisión en el precio de la materia prima. Al haber oferta limitada, es el mercado el que fija el precio.	5 F PORTER Poder de los Proveedores	0.05	3	0,15
A ₁₇	La empresa no tiene muchas opciones a la hora de sustituir la materia prima básica debido a la complejidad en las mezclas de materiales para lograr productos de excelente calidad.		0.07	3	0,21
A ₁₈	Publicidad y Mercadeo	MATRIZ INDUSTRIAL	0.06	3	0,18
A ₁₉	Dirección General		0.05	4	0,20
A ₂₀	Lealtad de los Clientes		0.05	3	0,15
TOTAL			1.00		2.88
SUMA PONDERADA DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS					2.86

Fuente: Elaboración propia.

La matriz EFAS evaluó un total de 49 factores externos, siendo 29 oportunidades y 20 amenazas. El puntaje final de esta matriz es de 2.86 puntos.

8.1.1. Análisis de las Oportunidades

Las oportunidades obtuvieron una puntuación de 2.84 puntos. Del total de 29 hallazgos, solo 2 fueron calificados con la máxima puntuación (5.0), 7 hallazgos con una puntuación de 4.0 y 9 hallazgos con una puntuación de 3.0. Lo anterior permite concluir que 18 de las 29 oportunidades son ya abordadas de alguna forma por la empresa, sin embargo, existen

11 que con un puntaje de 2.0 o menor, indicando que son factores poco considerados para el desarrollo de su operación o para explotarlos a su favor.

Analizando las oportunidades identificadas por cada una de las herramientas aplicadas, se observa que 11 oportunidades fueron obtenidas de los diferentes componentes del PESTEL (1 a nivel político, 3 a nivel económico, 2 a nivel social, 3 a nivel tecnológico, 1 ecológica y 1 legal).

Resulta interesante que ninguna obtuviera una calificación de 5.0 y que solo la oportunidad del crecimiento de la industria plástica en sectores estratégicos, identificada en la matriz EFAS como O₀₂, fuera calificada con 4.0; principalmente debido a que ACEBRI ha aprovechado el crecimiento de la industria de la construcción con su fibra para reforzamiento del concreto, la cual ha logrado instalar con éxito en varias obras de ingeniería en Colombia y Latinoamérica.

Las oportunidades calificadas con 3.0 son la O₀₆ y O₁₀. La primera, relacionada con la instalación de nuevas industrias en la Sabana de Bogotá, donde ACEBRI ha podido atender exitosamente a la mayoría de los nuevos cultivos de flores que han surgido en dicha geografía. Y la segunda oportunidad, relacionada con la sostenibilidad como valor agregado para los consumidores finales, donde ACEBRI ha buscado destacarse en sus redes sociales y mostrarse como una empresa sostenible a partir del desarrollo del concepto de la economía circular.

Las oportunidades calificadas con 2.0, provenientes de la matriz PESTEL, constituyen la mayoría (5 en total); estas oportunidades están identificadas como O₀₃, O₀₄, O₀₇, O₀₉ y O₁₁.

La O₀₃ y O₀₄, correspondientes a la variación de la TRM y las condiciones macroeconómicas estables en la Alianza del Pacífico, respectivamente, están relacionadas con el enfoque económico. Su calificación se debe al gran potencial que puede aprovechar ACEBRI al profundizar su relación comercial en los mercados de la Alianza del Pacífico por su inflación y condiciones macroeconómicas estables, algo que actualmente no se está llevando a cabo. También se debe aprovechar la devaluación del peso colombiano, frente al dólar, la cual incentiva a las empresas exportadoras como ACEBRI a aumentar su margen de crecimiento en el exterior.

Las oportunidades de migrar de un modelo de negocio lineal a uno circular y de asegurar la propiedad intelectual para garantizar los elementos diferenciadores de los productos

fabricados, identificadas como oportunidades O₀₇ y O₀₉, respectivamente, se relacionan con el enfoque tecnológico del análisis PESTEL.

La baja calificación de estas oportunidades obedece a que ACEBRI se encuentra en una etapa primaria de transición hacia una economía circular completa, por lo que se requiere profundizar en desarrollos tecnológicos e intelectuales que le permitan a la compañía lograr dar el siguiente paso en la consolidación de esta meta. En cuanto a la propiedad intelectual, si bien la empresa ya cuenta con una patente de invención, existe una gran oportunidad de capitalizar dicha propiedad como un activo que genere valor y diferenciación frente a la competencia, especialmente en un nicho donde los productos no tienen un atributo único frente a productos sustitutos.

La O₁₁, concerniente a las leyes que brindan beneficios y alivios tributarios para los procesos de reciclaje y transformación del plástico, se relaciona con el enfoque legal del PESTEL y su calificación obedece a que la empresa no ha aprovechado la totalidad de las exenciones y alivios tributarios existentes en la actualidad.

Finalmente, son tres las oportunidades que obtuvieron un puntaje de 1.0, la O₀₁, la O₀₅ y la O₀₈. La primera, debido a que, a pesar de que ACEBRI reúne todos los requisitos para convertirse en una empresa BIC, sus directivos desconocen por completo esta iniciativa del MinCIT y, por lo tanto, no han hecho nada al respecto.

Con relación a la oportunidad del activismo para promover iniciativas que aborden el problema del plástico (O₀₅), ACEBRI debe aprovechar el activismo existente en la sociedad por un uso responsable del plástico, promoviendo conceptos como la economía circular y siendo parte activa en la generación de una conciencia colectiva donde se enseñe que el plástico, por sí solo, no es el problema sino la forma como la sociedad lo usa.

Por último, la tercera oportunidad con un puntaje de 1.0 es la relacionada con el estudio y pruebas para el uso comercial de materiales alternativos al PET (O₀₈) donde, a la fecha, la empresa aún no ha iniciado proyectos o pruebas para sustituir parcial o totalmente el PET de sus procesos productivos.

En el mercado ya se encuentran resinas como el ácido poliláctico, conocido como PLA, el cual es producido a partir de la caña de azúcar y sus propiedades químicas se asemejan mucho al PET (NaturePlast, s/f).

Adicional al análisis PESTEL, se identificaron 13 oportunidades a partir de la aplicación del modelo de 5 Fuerzas de Porter. Cabe destacar que ninguna oportunidad resultante de la aplicación de este modelo fue calificada con 1.0.

A partir del análisis de dicho modelo, dos oportunidades obtuvieron una calificación de 5.0. La primera (O_{13}), relacionada con el hecho de que esta industria accede a recursos importantes gracias al respaldo que dan los activos como la maquinaria y la infraestructura. La segunda (O_{14}), debido a que los costos operativos son relevantes para esta industria y ACEBRI ha cimentado parte de su crecimiento económico, aprovechando estas oportunidades financieras y operativas.

Las oportunidades con un puntaje de 4.0 fueron identificadas como O_{16} , la O_{18} y O_{22} . La primera (O_{16}), relacionada con la innovación en la industria plástica, afín con la generación de procesos innovadores que fomenten nuevos usos y prácticas en el reciclaje y la reutilización del plástico, en lo cual ACEBRI se ha destacado al ser una empresa en constante innovación en sus procesos y productos finales, como las cubetas para huevos y las láminas para caretas de bioseguridad.

La oportunidad (O_{18}), sobre la relación de los costos de producción de los productos sustitutos, obtuvo la calificación de 4.0 gracias a que ACEBRI cuenta con una ventaja al manejar una economía de escala que permiten optimizar el costo unitario del plástico procesado.

Para la oportunidad (O_{22}), relacionada con los costos que representa el cambio de proveedor, ACEBRI cuenta con una posición privilegiada ya que no es difícil realizar dicho cambio de proveedor debido a que la materia prima es principalmente de origen reciclado, por lo que la oferta suele ser la misma sin importar quién sea el proveedor.

En cuanto a las oportunidades con un puntaje de 3.0, estas son la O_{15} , O_{19} , O_{20} , O_{21} y O_{24} . La O_{15} , referente al tamaño de las empresas competidoras, señala que el 70% de las empresas en el sector corresponde a pequeñas microempresas, mientras que solo el 3% son medianas empresas; donde ACEBRI compite contra este segundo grupo, mucho más reducido.

La O_{19} y O_{20} son oportunidades halladas analizando el poder de los productos sustitutos. En términos generales, la diferencia de precios no es significativa y el producto sustituto, en sí, no aporta un valor adicional al que ofrece el producto fabricado por ACEBRI.

La O_{21} , relacionada con la accesibilidad a la información de los clientes, tiene esa calificación porque el mercado permite el acceso a la información actualizada de clientes, pero ACEBRI solo lo hace parcialmente; desaprovechando la oportunidad de conocer a profundidad la actualidad de los clientes, sin importar su antigüedad.

Finalmente, la O_{24} se relaciona con la competencia existente entre los proveedores por acopiar la mayor cantidad de botella PET y otras resinas, una situación que puede resultar beneficiosa para ACEBRI, pero también genera incertidumbre frente a la planeación del abastecimiento de la materia prima principal.

Finalmente, las oportunidades provenientes de las cinco Fuerzas de Porter calificadas con una puntuación de 2.0 son las identificadas como O_{12} , O_{17} y O_{23} . La primera oportunidad con esta calificación (O_{12}) se plantea porque la industria plástica es de grandes volúmenes, lo que obliga a realizar inversiones permanentes en actualización de máquinas y equipos.

La oportunidad relacionada con los costos de producción (O_{17}) sugiere ser competitivos en la medida en que se controlen detalladamente los costos de producción y fabricación. ACEBRI maneja un costeo por orden de producción, sin embargo, el sistema actual es susceptible a mejoras.

La oportunidad de contar con un músculo financiero y un poder adquisitivo que permita acceder a licitaciones para compra de material de alta calidad (O_{23}), facilitará la financiación para la compra de materiales por adelantado y, así, mitigar los efectos de la variación del precio de la botella PET y otros insumos con un comportamiento similar.

La última herramienta utilizada en este análisis externo es la matriz Industrial, en donde se evaluaron 5 oportunidades: 3 de ellas obtuvieron un puntaje de 4.0 y solo 2 (la expansión global y la participación en el mercado) lograron una puntuación de 3.0.

8.1.2. Análisis de las Amenazas

Las Amenazas obtuvieron una puntuación de 2.88 puntos. Del total de 20 hallazgos, solo una fue calificada con la máxima puntuación (5.0), 2 con una puntuación de 4.0 y 12 con una puntuación de 3.0. Lo anterior permite concluir que 15 de las 20 amenazas actualmente son abordadas de alguna forma por la empresa; sin embargo, hay 5 que tienen un puntaje de 2.0 o menor, lo que indica que son amenazas latentes sobre las cuales no se han tomado las precauciones necesarias para mitigar su impacto en ACEBRI.

Respecto a las amenazas originadas desde la matriz PESTEL, se identificaron 6, donde solo una (A_{03}) fue calificada con 1.0 debido a que existe una inestabilidad crítica asociada con la compra de botella PET, lo que amenaza de forma importante la planeación de la producción.

Dos amenazas lograron un puntaje de 2.0. La primera (A_{04}), ocasionada por el fuerte movimiento social y activismo que lucha contra el uso del plástico. La segunda amenaza (A_{06}) está relacionada con la anterior, a pesar de ser del enfoque legal, y contempla las nuevas leyes aprobadas en el congreso nacional para prohibir y restringir el plástico de un solo uso.

Dichas amenazas buscan un mismo objetivo: frenar la producción y consumo de productos plásticos, lo cual se transforma en una amenaza muy importante a mediano y largo plazo para ACEBRI; por ello, se considera de vital importancia analizar la posibilidad de migrar a otros materiales que sustituyan el PET como materia prima básica en la elaboración de los productos de la compañía.

Las amenazas calificadas con 3.0 son la A_{01} , A_{02} y A_{05} . La primera (A_{01}), se refiere a la incertidumbre frente al rumbo político que tome el país a partir de las manifestaciones sociales vividas en los meses de abril y mayo de 2021, de cara a las elecciones de congreso y presidenciales en el año 2022.

La segunda amenaza (A_{02}) se relaciona con los efectos colaterales producto de la pandemia del COVID-19, los cuales aún son inciertos ya que la pandemia no ha finalizado. La amenaza identificada como (A_{05}) señala la nueva competencia establecida en municipios de la Sabana de Bogotá, las cuales son empresas que han ingresado con precios atractivos y una promesa de servicio personalizado a los clientes del sector.

Respecto a la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se observa que la mayoría de las amenazas surgen de este instrumento (11). Solo una amenaza es calificada con 5.0 (A_{10}) la cual se refiere al costo de salida de la industria plástica. Una amenaza (A_{14}) fue calificada de 4.0 debido a que, a pesar de que el cliente es quien impone el tipo y canal de distribución que se debe usar, ACEBRI ha sabido mitigar esta amenaza y ha adaptado su operación logística a las particularidades que presentan los clientes.

Siete de las once amenazas detectadas en Porter fueron calificadas con un puntaje de 3.0, identificadas como A_{07} , A_{09} , A_{11} , A_{12} , A_{13} , A_{16} y A_{17} . Las dos primeras amenazas (A_{07} y A_{09}) resultan del poder de los nuevos competidores ya que el producto terminado ofrecido por

ACEBRI se convierte en un insumo genérico para el cliente, por lo que son pocas o nulas las propiedades que diferencian este producto de su competencia directa. Adicional a lo anterior, los clientes de ACEBRI son empresas que, por política, tienen más de un proveedor del mismo insumo, por lo que el riesgo de ser reemplazado es permanente.

La amenaza A_{11} se fundamenta en que los nichos abarcados por ACEBRI son tan extensos y diferentes que la competencia que enfrenta es sumamente diversa, incluso especializada por nicho y por mercado. Las amenazas A_{12} y A_{13} se relacionan con el poder de los productos sustitutos y están fundamentadas en que éstos son fácilmente asequibles en el mercado local y la cantidad de fabricantes es importante.

Las amenazas A_{16} y A_{17} , derivadas del poder de los proveedores, señalan que el poder de negociación de la materia prima lo tiene el proveedor ya que la botella PET, al ser obtenida a partir del reciclaje posconsumo, corresponde a una oferta limitada y en ocasiones escasa que limita cualquier planeación.

Solo dos amenazas (A_{08} y A_{15}), provenientes del modelo de las cinco fuerzas de Porter, obtuvieron un puntaje de 2.0. Estas amenazas señalan el riesgo ante un cambio de preferencia de los clientes ya que en esta industria el precio juega un papel relevante y cualquier cambio que represente ahorro a los clientes, podría representar el cambio de proveedor. Frente a estas dos amenazas, ACEBRI tiene poco margen de maniobra y es el motivo de su calificación.

Finalmente, tres amenazas fueron obtenidas de la matriz industrial. Dos de estas amenazas fueron calificadas con puntaje de 3.0 y una sola (Dirección General) obtuvo un puntaje de 4.0.

8.2. Matriz de los Factores Internos (IFAS)

El análisis de los Factores Internos o IFAS (por sus siglas en inglés: *External Factor Analysis Summary*) comprende el estudio de las fortalezas y debilidades detectadas en ACEBRI luego de la aplicación del modelo MMGO-PENTEX, la matriz de recursos y capacidades (VRIO), el análisis a la cadena de valor y la estructura organizacional y, por último, la aplicación del inventario de la empresa familiar.

La calificación de los factores internos detectados sigue la misma metodología de la matriz EFAS basada en el grado de eficacia con el que la organización ha enfrentado cada factor. En la Tabla 37 se detalla la matriz IFAS en la que se decidió ponderar las fortalezas y

debilidades por separado, para ilustrar de una manera más comprensible su impacto en la organización.

Tabla 37. Matriz IFAS

MATRIZ IFAS (ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS)					
FACTOR		FUENTE	PESO	PUNTAJE	VALOR
FORTALEZAS					
F ₀₁	Existe una planeación general al interior de la empresa, reforzado por un sistema de información (ERP). La empresa ha desarrollado un enfoque de gestión por procesos.	PENTEX Estrategia	0.03	4	0.12
F ₀₂	Existe una estructura organizacional de tipo funcional ampliamente conocida por toda la empresa.		0.02	4	0.08
F ₀₃	En marzo de 2021, formaliza su ingreso como miembro pleno de ACOPLASTICOS.		0.03	4	0.12
F ₀₄	El departamento de Comercio Exterior está bien desarrollado debido a la actividad exportadora que ha realizado desde sus inicios.	PENTEX Mercadeo	0.03	2	0.06
F ₀₅	La empresa ha implementado con éxito el sistema de gestión SG-SST que permite gestionar y prevenir la accidentalidad laboral.	PENTEX T. Humano	0.02	3	0.06
F ₀₆	Existe un proceso de vinculación laboral estructurado y se está desarrollando un plan carrera que permite el crecimiento laboral.		0.02	2	0.04
F ₀₇	Por medio del ERP Novasoft, la empresa tiene control y acceso a toda la información de relevancia.	PENTEX Financiero	0.05	3	0.15
F ₀₈	Las actividades de inversión son aprobadas en última instancia por la Gerencia General.		0.04	3	0.12
F ₀₉	La empresa goza de buena reputación, siendo calificada AAA por Bancolombia y con relaciones comerciales activas con otros bancos tales como Davivienda, BBVA, Caja Social e Itaú.		0.05	1	0.05
F ₁₀	La estructura de costos identifica los costos de la materia prima, mano de obra y los costos indirectos por Orden de Producción.	PENTEX Financiero	0.02	2	0.04
F ₁₁	La empresa realiza solicitudes de devolución de impuesto de forma recurrente por concepto de IVA y Renta.		0.03	3	0.09
F ₁₂	La empresa actualmente cuenta con un departamento de innovación y desarrollo con un ingeniero a cargo.	PENTEX Conocimiento	0.05	3	0.15
F ₁₃	Actualmente cuenta con una patente en la fibra para reforzamiento del concreto y registros de marcas y diseños industriales.		0.03	2	0.06

F ₁₄	El sistema productivo está basado en la planeación de Ordenes de Producción. La calidad se basa en inspecciones al producto final. de acuerdo con el plan de calidad diseñado para cada línea.	PENTEX Operaciones	0.02	5	0.10
F ₁₅	El modelo de negocio obliga a contar con altos estándares en la gestión de residuos. en el tratamiento de aguas y las emisiones.		0.02	4	0.08
F ₁₆	La actividad logística de ACEBRI destaca el servicio al cliente y la rapidez en las entregas.		0.02	2	0.04
F ₁₇	Ubicación de la planta	MATRIZ VRIO	0.02	5	0.10
F ₁₈	Instalaciones Físicas		0.02	5	0.10
F ₁₉	Maquinaria y Equipo		0.02	4	0.08
F ₂₀	Recursos Financieros		0.02	4	0.08
F ₂₁	Capacidad Exportadora		0.02	4	0.08
F ₂₂	Marcas y Patentes		0.02	3	0.06
F ₂₃	Modelo de negocio		0.02	3	0.06
F ₂₃	Manejo de Información ERP		0.02	3	0.06
F ₂₄	Sistema de Gestión ISO		0.02	4	0.08
F ₂₅	ACEBRI tiene el espacio para almacenar cantidades de pacas (botellas PET compactadas)	CADENA DE VALOR Actividades Primarias	0.03	3	0.09
F ₂₆	El proceso de producción está estandarizado ya que inicia en todas las líneas de negocio a partir de la hojuela de PET, lo que optimiza reprocesos y costos de producción.		0.03	3	0.09
F ₂₇	El proceso logístico se encarga recibir rápidamente el producto terminado de producción y ubicarlo en el área de alistamiento para su posterior despacho.		0.03	3	0.09
F ₂₈	ACEBRI se ha caracterizado por ofrecer un servicio posventa. incluso más allá del tiempo estrictamente reglamentario.		0.03	2	0.06
F ₂₉	El departamento de compras ha sabido manejar con éxito el abastecimiento de la botella PET y otros materiales claves. a pesar de su incertidumbre y su precio cambiante.	CADENA DE VALOR Actividades de Soporte	0.03	4	0.12
F ₃₀	Los procesos de capacitación se realizan con éxito. ya que la necesidad de conseguir y formar a la gente idónea es apremiante.		0.03	1	0.03
F ₃₁	Al estar ubicado en la Sabana de Bogotá se está cerca de los principales clientes y permite optimizar tiempos de entrega.	CADENA DE VALOR Ventajas Competitivas	0.03	4	0.12
F ₃₂	la Planta de Tratamiento de Aguas (PTAR) permite limpiar grasas y aceites de las botellas PET dejando la materia prima limpia.		0.03	4	0.12
F ₃₃	La empresa ha sido consecuente en invertir periódicamente en comprar nuevos equipos y modernizar los más antiguos.		0.03	2	0.06

F ₃₄	Los miembros de la familia fundadora han obtenido títulos profesionales que los acreditan como personas competentes para ejercer el cargo designado en la organización.	Inventario Empresa Familiar	0.02	3	0.06
F ₃₅	Los miembros de la familia fundadora (Accionistas) reconocen que la empresa ha sido manejada de forma independiente a las cuestiones personales de cada familiar.		0.02	3	0.06
F ₃₆	La economía circular representa el mayor avance con relación al cumplimiento de los ODS. Involucra la cadena de suministro. Su desempeño es superior al promedio comparativo.	Desempeño ante los ODS	0.03	2	0.06
TOTAL			1.00		3.02
DEBILIDADES					
D ₀₁	Los valores corporativos. misión. visión y política de calidad integral. no permean más allá de los altos cargos de la organización.	PENTEX Estrategia	0.04	1	0.04
D ₀₂	Se dan estrategias al interior de la organización que surgen principalmente de la visión que la gerencia tiene de la organización.		0.06	3	0.18
D ₀₃	A la fecha aún no ha llevado a cabo un plan estructural de responsabilidad social empresarial.		0.05	1	0.05
D ₀₄	Las decisiones de crecimiento de la empresa. no se toman teniendo en cuenta variables macro-económicas. sino obedecen a acciones intuitivas de la gerencia.		0.03	3	0.09
D ₀₅	Las estrategias en mercadeo se han enfocado en mostrar las bondades del plástico. más que en ofrecer y generar ventas de los productos.	PENTEX Mercadeo	0.06	3	0.18
D ₀₆	La política de precios y descuentos está supeditada a la aprobación de la gerencia. por encima de la realidad económica del mercado.		0.06	3	0.18
D ₀₇	Existe un arraigo hacia el concepto de jefes en todos los niveles de la estructura organizacional. demostrado en que en el organigrama existen 9 cargos de jefatura. con y sin personal a cargo.	PENTEX T. Humano	0.06	2	0.12
D ₀₈	La operación presenta un desbalance entre la rotación de las cuentas por pagar (24 días) vs las cuentas por cobrar (72 días).	PENTEX Financiero	0.06	2	0.12
D ₀₉	La empresa sacrifica sus márgenes de rentabilidad para no perder ventas frente a los clientes más importantes.		0.06	1	0.06
D ₁₀	Equipo de Trabajo	MATRIZ VRIO	0.05	5	0.25
D ₁₁	Condiciones laborales		0.05	4	0.20
D ₁₂	Software ERP		0.05	4	0.20

D ₁₃	Las ventas se hacen de manera presencial. telefónica o por internet. La empresa reconoce fallencias en la fuerza de ventas.	CADENA DE VALOR A. Primarias	0.06	3	0.18
D ₁₄	No todos los diseños que se realizan cuentan con patente o una protección frente a terceros.	CADENA DE VALOR Actividades de Soporte	0.06	2	0.12
D ₁₅	Es débil la infraestructura porque a pesar de que existe una estructura organizacional, pesa más las decisiones tomadas por la gerencia.		0.04	1	0.04
D ₁₆	A la empresa aún le cuesta tener una tienda virtual. así como un punto de venta físico para atender a los clientes interesados.	CADENA DE VALOR Debilidades	0.04	3	0.12
D ₁₇	La estructura actual es poco eficiente en los procesos operativos y toma de decisiones ante la variedad de productos que existen.	Estructura Organizacional	0.06	1	0.06
D ₁₈	Los miembros de la familia fundadora (Accionistas) reconocen que la empresa carece de un gobierno corporativo que regule la toma de decisiones clave para la organización.	Inventario Empresa Familiar	0.03	1	0.03
D ₁₉	No existe un consejo de familia o un ente supremo que haga las veces, que regule las relaciones entre los familiares respecto a sus intereses en la organización.		0.03	3	0.09
D ₂₀	No se cuenta con un código de ética para las partes interesadas, ni con una política anticorrupción que advierta a los funcionarios sobre prácticas prohibidas por la organización.	Desempeño ante los ODS	0.05	2	0.10
TOTAL			1.00		2.41
SUMA PONDERADA DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES					2.72

Fuente: Elaboración propia.

La matriz IFAS evaluó un total de 53 factores internos, siendo 36 fortalezas y 20 debilidades. El puntaje final de esta matriz es de 2.72 puntos.

8.2.1. Análisis de las Fortalezas

Las Fortalezas obtuvieron una calificación de 3.02 puntos. Del total de 36 hallazgos, 3 fueron calificados con la máxima puntuación (5.0), 10 con una puntuación de 4.0 y 13 con una puntuación de 3.0.

Lo anterior permite concluir que 26 de las 36 fortalezas son ya explotadas de alguna forma por la empresa, sin embargo, existen 10 hallazgos con un puntaje de 2.0 o menor, lo que indica que son factores que la empresa no ha tenido en cuenta para el desarrollo de su operación ni los ha aprovechado a su favor.

Respecto a las fortalezas detectadas por el instrumento, 16 corresponden a hallazgos a los funcionarios de la organización (MMGO-PENTEX) en donde solo una fortaleza (F₁₄) fue

calificada con 5.0, la cual está relacionada con el sistema productivo basado en ordenes de producción.

Cuatro fortalezas fueron obtuvieron un puntaje de 4.0, identificadas como F_{01} , F_{02} , F_{03} y F_{15} . Las tres primeras (F_{01} , F_{02} , F_{03}) se relacionan con el primer componente del modelo MMGO-PENTEX: La gestión estratégica.

La F_{01} se refiere a la fortaleza de contar con un ERP que integre toda la información de las áreas productivas para la toma de decisiones, la F_{02} resalta la existencia de un organigrama conocido por todos y la tercera fortaleza (F_{03}) señala la importancia de la vinculación de ACEBRI a ACOPLÁSTICOS en marzo de 2021, siendo el primer paso que toma la organización para vincularse a gremios y asociaciones que le permiten tener una voz en la industria nacional.

La F_{15} se refiere a la gestión ambiental que existe al interior de la organización y que obliga a la empresa a hacer un uso responsable de la generación de residuos y el tratamiento de aguas industriales.

Son cinco las fortalezas calificadas con 3.0 identificadas como F_{05} , F_{07} , F_{08} , F_{11} y F_{12} . La primera de estas fortalezas (F_{05}) se relaciona con el componente de personal y talento humano del modelo MMGO-PENTEX y resalta la implementación de un completo modelo de gestión de seguridad y salud en el trabajo. La aplicación de este sistema de gestión ha blindado a la empresa frente a demandas laborales.

Las siguientes tres fortalezas (F_{07} , F_{08} y F_{11}) están relacionadas con el componente financiero del mismo modelo. La gestión del ERP permite tomar decisiones financieras de manera más acertada y la gerencia general controla todas las actividades de inversión, lo que podría dar una señal de confianza sobre la forma como la organización hace sus inversiones.

Específicamente, la fortaleza F_{11} menciona que la empresa debe realizar solicitudes de devolución tanto de IVA como de Renta ante la DIAN. Este proceso se hace periódicamente porque la operación de la empresa se enfoca en vender al exterior y a comercializadoras internacionales, por lo que el saldo neto del IVA termina siendo a favor de ACEBRI (paga más IVA del que recauda).

La quinta fortaleza con puntaje de 3.0 (F_{12}), se deriva del componente de innovación y generación del conocimiento y resalta que la empresa cuenta con un departamento y un

responsable exclusivo para gestionar las actividades de innovación y desarrollo en la organización.

Igualmente, son cinco las fortalezas calificadas con 2.0, identificadas como F_{04} , F_{06} , F_{10} , F_{13} y F_{16} . La primera de estas fortalezas (F_{04}), menciona el área de comercio exterior de la empresa el cual ha sido relevante por la actividad exportadora. Su baja calificación se debe a que la empresa debe aprovechar más esta fortaleza, la cual es clave para consolidar procesos de exportación e internacionalización, con el objetivo de abrir operaciones en otros países de Latinoamérica.

La siguiente fortaleza (F_{06}) se relaciona con el proceso de contratación del personal, el cual permite el desarrollo de un plan de carrera al interior de la organización. La fortaleza F_{10} menciona la estructura de costos que maneja ACEBRI, la cual es muy específica al separar los costos de materia prima, los costos de mano de obra y los costos indirectos de fabricación, todo por orden de producción.

La fortaleza F_{13} resalta la patente de invención con la que ya cuenta la empresa y la F_{16} corresponde al desarrollo de la actividad logística, que destaca el servicio al cliente y las entregas rápidas.

Solo una fortaleza (F_{09}) obtuvo un puntaje de 1.0 debido, principalmente, a que los directivos de la empresa han sido muy conservadores y evitan al máximo financiar la operación con recursos bancarios. A pesar de una gestión importante en abrir cupos y contar con buenas relaciones con las entidades, se prioriza el uso de los recursos propios frente a recursos del sistema financiero, aun cuando estos puedan ser a un costo menor a la tasa esperada por los mismos accionistas. Por lo anterior, es una fortaleza poco aprovechada por ACEBRI para acceder a recursos con tasas de descuento más favorables para nuevas adquisiciones de maquinaria y capital de trabajo.

Con relación al análisis de recursos y capacidades, o matriz VRIO, se identificaron 9 fortalezas, de las cuales 2 lograron una puntuación de 5.0 (ubicación de la planta e instalaciones físicas), mientras que 4 fueron calificadas con 4.0 (maquinaria y equipo, recursos financieros, capacidad exportadora y sistema de gestión ISO); las 3 fortalezas restantes obtuvieron un puntaje de 3.0 (marcas y patentes, modelo de negocio y manejo de la información en el ERP).

Del tercer instrumento, el análisis a la cadena de valor, se extrajeron 9 fortalezas, de las cuales 3 fueron calificadas con 4.0, mientras que 3 fortalezas obtuvieron un puntaje de 3.0,

3 fortalezas recibieron un puntaje de 2.0 y solo una con un puntaje de 1.0. Esta última corresponde a la fortaleza identificada como F_{30} , relacionada con la necesidad de conseguir y formar al personal contratado. La baja puntuación se debe que ACEBRI no ha implementado un programa estructurado de capacitaciones que responda a esta necesidad y al mismo tiempo, retenga el talento más valioso de la organización.

Vale la pena indicar que del análisis de la estructura organizacional y del inventario de la empresa familiar, solo se identificaron debilidades, por lo que no se registró ninguna fortaleza asociada a estos instrumentos aplicados.

Por último, cabe destacar la Fortaleza F_{36} , identificada de la evaluación del desempeño de los ODS en la organización. Esta fortaleza resalta la gran afinidad que tiene ACEBRI por cumplir el ODS 12: Producción y Consumo responsable, a partir de acciones concretas como la implementación del concepto de economía circular en todos sus procesos.

8.2.2. Análisis de las Debilidades

Las Debilidades obtuvieron una calificación de 2.41 puntos. Del total de 19 hallazgos, solo una fue calificada con la máxima puntuación (5.0), 2 con una puntuación de 4.0 y 6 con una puntuación de 3.0. Lo anterior permite concluir que 9 de las 19 debilidades son ya abordadas de alguna forma por la empresa, sin embargo, hay 10 con un puntaje de 2.0 o menor, lo que indica que son debilidades sobre los cuales la empresa no ha tomado las precauciones del caso para mitigar su impacto en la organización.

De la aplicación del modelo MMGO-PENTEX, se identificaron 9 debilidades de las cuales 4 están relacionadas al componente de gestión estratégica. Llama la atención el bajo puntaje de estas cuatro debilidades (dos con calificación de 1.0, una con calificación de 2.0 y una con una calificación de 3.0), lo que indica que son debilidades importantes que la empresa no ha mitigado en forma alguna.

Las dos debilidades que fueron calificadas con la puntuación más bajas (D_{01} y D_{03}) señalan que no toda la organización se identifica con la plataforma estratégica actual de ACEBRI.

Las dos debilidades calificadas con una puntuación de 3.0 (D_{04} y D_{02}) se relaciona con el hecho que las decisiones de crecimiento de la empresa obedecen a acciones intuitivas de la gerencia y a que las estrategias al interior de la organización solo surgen de la visión que tiene la gerencia general.

Respecto al componente de mercadeo del instrumento MMGO-PENTEX, se identificaron dos debilidades calificadas con una puntuación de 3.0. La debilidad D₀₅ está relacionada con el hecho que las estrategias de mercadeo se han enfocado principalmente en mostrar las bondades del plástico, más que en promocionar efectivamente los productos de ACEBRI. La debilidad D₀₆ tiene que ver con el hecho de que la política de precios está supeditada a la aprobación de la Gerencia.

Las tres últimas debilidades provenientes del instrumento MMGO-PENTEX se derivan del componente de talento humano (D₀₇) y el componente financiero (D₀₈ y D₀₉). Estas tres debilidades fueron calificadas respectivamente con puntuaciones de 2.0, 2.0 y 1.0.

Respecto a D₀₇, la baja calificación obedece a que existe un arraigo hacia el concepto de “jefatura” en todos los niveles de la estructura organizacional, incluso en aquellos cargos que no cuentan con personal a cargo, como la Jefe de Talento Humano. El hecho de que existan demasiados “jefes” en la estructura organizacional es visto como un exceso de burocracia y por ello su puntaje en esta matriz.

La debilidad D₀₈ concierne al desbalance existente entre las cuentas por pagar, las cuales son de contado en su mayoría vs las cuentas por cobrar, las cuales, en algunos casos, llegan a ser casi de 120 días.

La debilidad D₀₉, calificada con 1.0, está relacionada con la tendencia de sacrificar el margen bruto de rentabilidad con tal de no perder el volumen de ventas y demostrar un crecimiento permanente en los ingresos de la compañía. Revisando los estados financieros de ACEBRI, a 2019, el margen bruto fue de 23.88% y a 2020 fue de 21.09%, lo que significó una disminución del 0.95% (ACEBRI S.A.S., 2020g).

Con respecto del segundo instrumento de análisis, la matriz VRIO, se identificaron tres debilidades. Tanto la debilidad D₁₀ y D₁₁ están relacionadas con el equipo de trabajo y condiciones laborales, las cuales no son malas, pero no representan un recurso diferenciador en ACEBRI.

La debilidad identificada como D₁₂, muestra que el Software usado como ERP (Novasoft Empresarial) está construido sobre un lenguaje ya obsoleto (Visual FoxPro), lo que impide que se pueda acceder a funciones modernas que ofrece el fabricante. Dicho software ha sido usado desde la fundación de ACEBRI. La casa de software ha ofrecido la actualización del ERP a otros lenguajes de programación más modernos y seguros como SQL, pero la empresa no ha tomado decisión alguna al respecto.

Respecto al análisis de la cadena de valor, se identificaron 4 debilidades. La debilidad D_{15} relacionada con la infraestructura institucional, fue la única calificada con la mínima puntuación (1.0).

La debilidad D_{14} , calificada con 2.0, hace referencia a que ACEBRI cuenta con más desarrollos e innovaciones, aparte de la patente de la fibra para reforzamiento del concreto, pero están no cuentan con una protección intelectual.

La D_{13} , calificada con una puntuación de 3.0, muestra las falencias de la empresa en la fuerza de ventas y la debilidad D_{16} , también calificada con 3.0, indica la falta de un canal virtual efectivo o un punto de venta físico que le permita penetrar nuevos nichos de mercado interesados en comprar el producto de forma directa.

Los instrumentos analizados de estructura organizacional e inventario de la empresa familiar arrojaron dos debilidades, ambas calificadas con 1.0, ya que tanto la estructura organizacional como el acuerdo de accionistas son dos elementos que necesitan ser modificados y creados respectivamente.

Finalmente, la evaluación del desempeño de los ODS en ACEBRI identificó una debilidad evidente con relación al establecimiento de un código de ética y con políticas anticorrupción que mitiguen el riesgo de fraude que se da en la organización. Esto último va muy relación con las directrices de gobernanza que se dan al interior de ACEBRI.

8.3. Matriz de Factores Estratégicos o SFAS

Posterior al desarrollo de la matriz EFAS e IFAS, se identifican aquellos factores que obtuvieron las puntuaciones más bajas (1.0 y 2.0) para construir con ellos, la matriz de Factores Estratégicos o SFAS (*Strategic Factor Analysis Summary* por sus siglas en inglés). El objetivo de esta nueva matriz es determinar la incidencia en el tiempo de los factores que no han sido abordados ni tenidos en cuenta por la organización y que, de alguna manera, inciden de forma directa en su desarrollo.

Cabe destacar que el número de factores no es igual entre los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) ya que cada uno se evaluó independientemente y su calificación obedeció a la realidad presentada en la organización.

Por lo anterior, el peso ponderado de cada factor se calculó nuevamente para obtener un total de 1.00, aunque el puntaje corresponde al mismo obtenido en las matrices precedentes EFAS e IFAS. En la Tabla 38 se desarrolla la matriz SFAS.

Tabla 38. Matriz de Factores Estratégicos o SFAS

Tipo	Factores Estratégicos	Valor	Puntaje	Puntaje Ponderado	Incidencia		
					Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
F ₀₄	El departamento de Comercio Exterior está bien desarrollado debido a la actividad exportadora que ha realizado desde sus inicios.	0.03	2.0	0.06	X		
F ₀₆	Existe un proceso de vinculación laboral estructurado y se está desarrollando un plan carrera que permite el crecimiento laboral.	0.03	2.0	0.06	X		
F ₀₉	La empresa goza de buena reputación, siendo calificada AAA por Bancolombia y con relaciones comerciales activas con otros bancos tales como Davivienda, BBVA, Caja Social e Itaú.	0.03	1.0	0.03		X	
F ₁₀	La estructura de costos identifica los costos de la materia prima, mano de obra y los costos indirectos por Orden de Producción.	0.03	2.0	0.06	X		
F ₁₃	Actualmente cuenta con una patente en la fibra para reforzamiento del concreto y registros de marcas y diseños industriales.	0.02	2.0	0.04		X	
F ₁₆	La actividad logística de ACEBRI destaca el servicio al cliente y la rapidez en las entregas.	0.02	2.0	0.04		X	
F ₂₈	ACEBRI se ha caracterizado por ofrecer un servicio posventa, incluso más allá del tiempo estrictamente reglamentario.	0.02	2.0	0.04	X		
F ₃₀	Los procesos de capacitación se realizan con éxito. ya que la necesidad de conseguir y formar a la gente idónea es apremiante.	0.02	1.0	0.02			X
F ₃₃	La empresa ha sido consecuente en invertir periódicamente en comprar nuevos equipos y modernizar los más antiguos.	0.02	2.0	0.04			X
F ₃₆	La economía circular representa el mayor avance con relación al cumplimiento de los ODS. Involucra la cadena de suministro. Su desempeño es superior al promedio comparativo.	0.02	2.0	0.04			X
D ₀₁	Los valores corporativos, misión, visión y política de calidad integral, no permean más allá de los altos cargos de la organización.	0.03	1.0	0.03	X		
D ₀₃	A la fecha aún no ha llevado a cabo un plan estructural de responsabilidad social empresarial (RSE).	0.03	1.0	0.03	X		
D ₀₇	Existe un arraigo hacia el concepto de jefes en todos los niveles de la estructura organizacional, demostrado en que en el organigrama existen 9 cargos de jefatura, con y sin personal a cargo.	0.04	2.0	0.08	X		

D ₀₈	La operación presenta un desbalance entre la rotación de las cuentas por pagar (24 días) vs las cuentas por cobrar (72 días).	0.04	2.0	0.08	X		
D ₀₉	La empresa sacrifica sus márgenes de rentabilidad para no perder ventas frente a los clientes más importantes.	0.03	1.0	0.03			X
D ₁₄	No todos los diseños que se realizan al interior cuentan con patente o una protección frente a terceros.	0.03	2.0	0.06		X	
D ₁₅	Es débil la infraestructura porque a pesar de que existe una estructura organizacional, pesa más las decisiones tomadas unilateralmente por la gerencia.	0.03	1.0	0.03			X
D ₁₇	La estructura actual es poco eficiente en los procesos operativos y toma de decisiones ante la variedad de productos que existen.	0.03	1.0	0.03		X	
D ₁₈	Los miembros de la familia fundadora (Accionistas) reconocen que la empresa carece de un gobierno corporativo que regule la toma de decisiones clave para la organización.	0.02	1.0	0.02		X	
D ₂₀	No se cuenta con un código de ética para las partes interesadas, ni con una política anticorrupción que advierta a los funcionarios sobre prácticas prohibidas por la organización.	0.04	2.0	0.08			X
O ₀₁	Esfuerzos del Gobierno para fomentar sociedades con principios sostenibles (Sociedades BIC).	0.02	1.0	0.02			X
O ₀₃	La variación de la TRM impacta favorablemente en las empresas altamente exportadoras. Tendencia alcista.	0.02	2.0	0.04			X
O ₀₄	Inflación y condiciones macroeconómicas estables en la Alianza del Pacífico (México, Perú, Chile).	0.03	2.0	0.06		X	
O ₀₅	Algunas empresas aprovechan este activismo para promover iniciativas que aborden el problema del plástico	0.03	2.0	0.06		X	
O ₀₇	Migrar de un modelo de negocio lineal a uno circular, lo que implica grandes inversiones en nuevas tecnologías.	0.03	2.0	0.06	X		
O ₀₈	Estudio y pruebas para el uso comercial de materiales alternativos al PET, como los bioplásticos (PLA y otros).	0.03	2.0	0.06		X	
O ₀₉	Asegurar la propiedad intelectual para garantizar los elementos diferenciadores de los productos fabricados frente a la competencia local y extranjera.	0.02	1.0	0.02	X		
O ₁₁	Leyes que brindan beneficios y alivios tributarios para la importación de bienes de capital para optimizar los procesos de reciclaje y transformación del plástico.	0.02	2.0	0.04	X		

O ₁₂	Ingresar a la industria plástica requiere grandes inversiones en máquinas y equipos. Los volúmenes de producción son sumamente altos (desde 200 kg/h).	0.03	2.0	0.06		X	
O ₁₇	Los costos de producción son relevantes en la industria plástica. Algunas empresas cuentan con procesos de logística inversa que permite optimizar el costo de reciclar y transformar.	0.03	2.0	0.06		X	
O ₂₃	Es clave contar con un músculo financiero y un poder adquisitivo tal que permita contar con recursos para acceder a licitaciones de compra de material de alta calidad.	0.03	2.0	0.06	X		
A ₀₃	Incertidumbre frente a los precios de compra de PET debido a la ubicación de la planta y a la compra a grandes empresas como Enka de Colombia.	0.03	1.0	0.03		X	
A ₀₄	Existe un fuerte movimiento social a nivel mundial que lucha contra el uso del plástico de un solo uso, por considerarlo un insumo altamente contaminante.	0.03	2.0	0.06			X
A ₀₅	Leyes para prohibir la fabricación, importación y comercialización de productos plásticos de un solo uso, afectando la disponibilidad de PET como materia prima.	0.03	2.0	0.06		X	
A ₀₈	En general, no hay una lealtad establecida de los clientes actuales. Son abiertos a recibir ofertas y si el precio es atractivo, la estudian.	0.03	2.0	0.06	X		
A ₁₅	La sensibilidad hacia el precio en bien alta, y es el principal determinante de la decisión de compra.	0.03	2.0	0.06	X		
CALIFICACIÓN TOTAL		1.00		1.71	14	13	9

Fuente: Elaboración propia.

Del total de factores identificados en las matrices EFAS e IFAS, 36 fueron seleccionados para desarrollar la matriz SFAS. Del total, 10 corresponden a fortalezas, 10 a debilidades, 11 a oportunidades y solo 5 corresponden a amenazas. Respecto a la puntuación, 25 factores tienen una calificación de 2.0 y solo 11 fueron calificados con 1.0. Respecto a la incidencia, 14 de estos factores fueron catalogados como de corto plazo, 13 de medio plazo y 9 de largo plazo.

De las fortalezas seleccionadas para formar parte de la matriz de factores estratégicos, 4 de ellas (F₀₄, F₀₆, F₁₀ y F₂₈) se identificaron con incidencia en el corto plazo ya que están relacionadas con cualidades ampliamente destacadas como la capacidad exportadora, el proceso de contratación y plan carrera, la estructura de costos y el servicio postventa que

busca ir más allá de la satisfacción del cliente. Las anteriores son cualidades que la empresa debe fortalecer, a la mayor brevedad, porque cimentarán la estrategia corporativa.

A mediano plazo, se identificaron las fortalezas F_{09} , F_{13} y F_{16} . La primera fortaleza (F_{09}) se relaciona con la buena reputación de la empresa con los bancos y entidades financieras, la cual se debe aprovechar cuando la empresa estructure su financiación, de manera tal que los bancos y entidades financieras cumplan un rol más determinante del que cumplen hoy.

La fortaleza identificada como F_{13} está relacionada con el fortalecimiento del proceso de protección intelectual de las nuevas creaciones. La F_{16} se refiere a la actividad logística, cuya incidencia se verá en el mediano plazo cuando sea el servicio un factor diferencial valorado por los clientes.

Dentro de las estrategias enmarcadas en el largo plazo están la F_{30} , F_{33} y F_{36} . La primera de estas fortalezas (F_{30}) señala la capacidad de formar y capacitar al personal. La incidencia de ello se dará en el largo plazo, específicamente en el momento en que se realice de forma efectiva la transición generacional, momento en el cuál la gerencia y las demás áreas con personal con mayor experiencia, dará paso a nuevas personas y talentos.

En segundo lugar, se tiene la fortaleza asociada a la inversión periódica en comprar y potencializar las máquinas y los activos de la empresa (F_{33}). En 2019 la empresa realizó una inversión muy grande, pero con los proyectos de crecimiento futuro y la posibilidad de desarrollar nuevos productos en el largo plazo, la inversión verá sus frutos en la operación de ACEBRI.

Finalmente, la Fortaleza F_{36} relacionada con el cumplimiento de la empresa con los ODS, en particular con el ODS 12: Producción y consumo responsable, es una actividad que se cataloga dentro del largo plazo por cuanto aún hace falta coordinar con los clientes para lograr cerrar el ciclo de los productos terminados, gestionando un proceso completo de economía circular.

Respecto a las debilidades, 4 de ellas, las identificadas como D_{01} , D_{03} , D_{07} y D_{08} se ubicaron con incidencia en el corto plazo. La primera de ellas (D_{01}) tiene que ver con la poca afinidad que hay con la plataforma estratégica existente, por lo que una redefinición de esta hace parte de las acciones a adelantar en el corto plazo.

La falta de un plan de Responsabilidad Social Empresarial, a la que se refiere la D₀₃, se podría pensar que es algo del mediano o largo plazo, pero en el análisis externo realizado, se identificó que es urgente y necesario comenzar a definir los lineamientos de la RSE para ACEBRI.

La debilidad D₀₇ está muy relacionada con el organigrama actual e indica la urgencia en migrar hacia un organigrama menos burocrático y con menos jefaturas. Finalmente, la D₀₈ se refiere al desbalance en el flujo de caja, por lo que es necesario fijar este factor de corto plazo para formular una estrategia que permita mitigar esta situación apremiante para las finanzas de la compañía.

En el mediano plazo se ubicaron las debilidades D₁₄, D₁₇ y D₁₈. La primera de estas debilidades (D₁₄) está relacionada con el hecho de que no todos los diseños están protegidos, y se estima que la incidencia de esta debilidad se verá cuando ingresen nuevos competidores al mercado local.

Las debilidades D₁₇ y D₁₈ conciernen a los vacíos existentes en la estructura organizacional, los cuales propician los conflictos de interés entre los miembros de la familia fundadora.

En el largo plazo se ubicó la debilidad D₁₅ relacionada con las decisiones de crecimiento de la empresa y consolidación de la infraestructura institucional más allá de la influencia de la familia fundadora.

Otra debilidad, la D₀₉, fue catalogada con incidencia en el largo porque la empresa se ha arriesgado a reducir su rentabilidad, por no reducir el nivel de ventas, lo cual ha sido una estrategia exitosa en el corto plazo, pero se desconocen los efectos en el largo plazo de esta decisión.

Por último cabe destacar la debilidad D₂₀ por cuanto hace énfasis en la falta de controles que existen para articular la ética y los procesos de transparencia al interior de la organización. Si bien es riesgo es latente, se espera que en el largo plazo, la empresa se encuentre totalmente blindada respecto a cualquier práctica de corrupción o fraudulenta que ponga en riesgo su permanencia en el tiempo.

Respecto a las oportunidades, 5 fueron catalogadas como de mediano plazo, mientras 4 fueron de corto plazo y solo 2 de largo plazo, lo que indica que las oportunidades son

relevantes aprovecharlas en el corto y mediano plazo, antes que esperar a un horizonte de tiempo mayor.

Las cuatro oportunidades catalogadas en el corto plazo son O_{07} , O_{09} , O_{11} y O_{23} . La primera oportunidad (O_{07}) está relacionada con el hecho de migrar de un modelo lineal de consumo y producción, a uno circular en donde se reutilicen los recursos de forma cíclica. Esta oportunidad se alinea muy bien con los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por Naciones Unidas. En concreto, con el ODS 12 que promueve una producción y consumo responsable.

La segunda de estas oportunidades (O_{09}) está relacionada con la protección intelectual de todos los desarrollos e innovaciones de ACEBRI, generando una distinción frente a la competencia ya existente como la competencia potencial que llegaría en años venideros.

La tercera oportunidad de corto plazo (O_{11}) menciona la posibilidad de aprovechar los alivios tributarios y exenciones ya existentes para la importación de bienes de capital que sean utilizados en procesos de reciclaje.

Por último, la cuarta oportunidad a corto plazo (O_{23}) tiene que ver con el hecho de contar con amplios recursos financieros para poder comprar grandes cantidades de materia prima.

Las oportunidades que tienen una incidencia en el mediano plazo son O_{04} , O_{05} , O_{08} , O_{12} y O_{17} . La primera oportunidad se relaciona con la estabilidad macroeconómica que existen en los 3 países de la Alianza del Pacífico, distintos a Colombia, y nada hace pensar que el panorama económico de estos países sea desfavorable en el mediano plazo, a pesar de que se estén dando cambios políticos importantes en países como Perú y Chile.

La segunda oportunidad ubicada en este horizonte de tiempo (O_{05}) corresponde al hecho de que las empresas están cada vez más preocupadas por ofrecer soluciones al problema ambiental que genera el plástico. Dentro de los conceptos con mayor acogida, está la economía circular y es que, en Colombia y las empresas dentro de las que se ubica ACEBRI, no pueden asegurar que han logrado “cerrar el ciclo” porque una economía circular no solo depende de la propia empresa, sino de toda la cadena de abastecimiento y suministro involucrada.

Por lo anterior, lo correcto es indicar que ACEBRI y otras empresas se encuentran en una fase de transición hacia una economía circular, pero se espera que en el mediano plazo se logre concretar este propósito.

La tercera oportunidad (O_{08}) menciona la importancia de adelantar estudios y pruebas con materiales alternativos al PET. Si bien es claro que migrar del PET a otro tipo de material como los bioplásticos, es algo que se dará en el largo plazo, las pruebas deben demostrar que la migración es posible técnica y económicamente ya que, de otro modo, no tendría sentido buscar migrar a otros materiales que sean sostenibles pero que no sean rentables para las empresas.

Las dos últimas oportunidades del mediano plazo, la O_{12} y O_{17} , están relacionadas entre sí y abordar las oportunidades en logística inversa y economía de escala que existe en la industria plástica para optimizar costos de producción, y, por ende, lograr una mayor competitividad.

Finalmente, las oportunidades que se ubican en el largo plazo son O_{01} y O_{03} , donde O_{01} comprenden los esfuerzos del gobierno en fomentar sociedades con carácter sostenible, como lo es la clasificación de empresa BIC. Los efectos de dicha clasificación aún son poco evidentes, pero son prometedores, por lo que se deberán monitorear en el largo plazo.

La oportunidad O_{03} está relacionada con la devaluación del peso colombiano frente al dólar, que si bien obedece a causas coyunturales que no se sabe si perdurarán en el tiempo, la incidencia en el largo plazo está en asegurar la TRM de hoy, para mitigar eventuales riesgos cambiarios. En el mercado financiero existen operaciones de cobertura como los conocidos Forward, el cual permite aprovechar en el tiempo una tasa de cambio favorable para los intereses de la empresa exportadora, como es el caso de ACEBRI.

Respecto a las amenazas, se encuentra que dos fueron catalogadas con incidencia en el corto plazo: A_{08} y A_{15} . Ambas amenazas tienen que ver con la poca lealtad de los clientes hacia las empresas proveedoras de insumos plásticos y, por consiguiente, la importancia excesiva que toma el factor precio a la hora de tomar la decisión final de compra por parte del cliente.

En el mediano plazo se ubican dos amenazas: La A_{03} y la A_{06} , las cuales están relacionadas con la incertidumbre en los precios de compra y el suministro de botellas PET, y cómo esto se ve afectado por acciones como la restricción de los plásticos de un solo uso, que ya se está reglamentando en el congreso nacional.

Finalmente, solo una amenaza, identificada como A_{04} , queda catalogada en el largo plazo y menciona que el rechazo hacia el uso del plástico será creciente. A pesar de los esfuerzos en promover iniciativas como la economía circular, el plástico seguirá siendo un insumo con mala reputación en materia ambiental por una parte de la sociedad consumidora.

8.4. Redefinición de la plataforma estratégica

En el marco de la formulación del plan estratégico, luego de establecer los factores estratégicos claves para la organización, se plantea una redefinición a la plataforma estratégica actualmente vigente, la cual comprende los valores corporativos, la misión y la visión de la compañía.

8.4.1. Valores Corporativos

En primer lugar, al analizar los valores corporativos actuales: Responsabilidad, Compromiso, Disciplina, Competitividad, Persistencia y Honestidad, se observa una concordancia con la filosofía actual de la compañía, reconocida por sus funcionarios. Con base en lo anterior, la propuesta de redefinición de los valores corporativos implica mantener los actuales y agregar seis valores más que engloban la totalidad de las actitudes que se deben tener en cuenta para abordar los factores estratégicos identificadas en la matriz SFAS.

Un ejemplo de ello se evidencia en la necesidad de la empresa de desarrollar una cultura de innovación, pero, frente a ese desafío, ninguno de los valores actuales abarca esta necesidad. En este caso, se espera que se incentiven valores que fomenten la innovación, tales como la creatividad o la pasión. Es por lo que se proponen otros 6 valores (Dedicación, Respeto, Servicio, Excelencia, Creatividad y Pasión) que complementan la oferta actual de valores corporativos.

En la Tabla 39 se describen los valores propuestos adicionales basados en los resultados y el análisis de la matriz SFAS.

Tabla 39. Valores Propuestos Adicionales

Valores Propuestos Adicionales		
Dedicación	Respeto	Servicio
Excelencia	Creatividad	Pasión

Fuente: Elaboración propia.

8.4.2. Misión

La misión actual de ACEBRI, delimita muy bien el objeto social de la empresa, pero deja de lado conceptos claves que la propia empresa se ha propuesto perseguir como lo es esa transición a una completa economía circular, la responsabilidad social empresarial, además del hecho de incentivar el diseño e innovación en sus procesos.

Por lo anterior, en la Tabla 40 se propone una nueva redacción de la misión en donde se detalle no solo lo que la empresa hace, sino cómo lo hace, ya que es igualmente importante darlo a conocer a las partes interesadas de ACEBRI.

Tabla 40. Nueva Misión Propuesta vs. Misión Actual

Misión Actual	Misión Propuesta
ACEBRI S.A.S es hoy una organización dedicada a la transformación del plástico elaborando productos tales como láminas para termoformado y empaque para flores, fibras para escobas y reforzamiento de concreto, empaques termoformados y cabos plásticos para el sector del aseo, entre otros; con proyección permanente de nuevos productos dado que la compañía invierte en forma permanente en tecnología, investigación y desarrollo enfocados en el uso de materias primas recuperadas de diferentes orígenes en pro de aportar nuevos conocimientos para el sector de los plásticos, generar impactos positivos ambientales, bienestar a sus colaboradores, satisfacción a los clientes, valor a los accionistas y partes interesadas, se cuenta con la infraestructura adecuada y personal comprometido y competente. ACEBRI adicionalmente participa en la construcción de obras civiles	ACEBRI S.A.S. es una organización moderna e innovadora , enfocada en generar valor a todos sus grupos de interés, dedicada a la transformación del plástico y a la fabricación de productos útiles para diversas industrias, mediante un proceso basado en un modelo de transición hacia una economía circular alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la política de Responsabilidad Social Empresarial .

Fuente: Elaboración propia.

8.4.3. Visión

En contraste con la misión que resulta ser bien específica respecto a las actividades que hace ACEBRI, la visión tiende a ser genérica porque hace énfasis solamente en el hecho de ser para el 2024 la empresa líder en Colombia. De acuerdo con los resultados de la Matriz de Factores Estratégicos o SFAS, son varios los elementos con los que cuenta la empresa para visualizar un futuro claro, destacando en él aspectos como la posibilidad de

trabajar plásticos y otras resinas alternativas al PET convencional, determinantes para garantizar la continuidad de la operación de ACEBRI en el tiempo.

Por lo anterior, en la Tabla 41 se hace una comparación de la visión actual vs la propuesta de una nueva redacción de la visión que integra aspectos identificados en la matriz SFAS.

Tabla 41. Nueva Visión Propuesta vs. Visión Actual

Visión Actual	Visión Propuesta
Para el año 2024, ACEBRI S.A.S será una empresa líder en Colombia en la fabricación de fibras para cepillería y refuerzo del concreto, láminas para flores, estuches para huevos y cabos plásticos para escobas, siendo líder en la exportación de estos productos; adicionalmente tendrá una buena participación en el mercado de los otros productos que la compañía produzca o comercialice	En el año 2024, ACEBRI S.A.S. se consolidará como la empresa referente en el mercado latinoamericano en gestionar, de forma transversal, un modelo completo de economía circular aplicada al plástico convencional, e incluso utilizando materiales alternativos como los bioplásticos, producidos de forma natural. Los productos fabricados por la empresa tendrán una distinción clara de sostenibilidad para el cliente y el consumidor final.

Fuente: Elaboración propia.

8.5. Formulación de los Objetivos Estratégicos

Luego de establecer la nueva plataforma estratégica, se procede a formular los objetivos estratégicos con base en los resultados del SFAS. Cabe estacar que en análisis de las matrices EFAS e IFAS, así como en la construcción de matriz SFAS, se observó que varias de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas se relacionan entre sí, por cuanto están alineadas con una misma finalidad, y es por ello, que se formularon los objetivos estratégicos como resultado de la interrelación de los diversos factores estratégicos identificados previamente.

En la Tabla 42 se muestra de forma detalla los objetivos propuestos y los factores estratégicos que le son afines a este objetivo. Todos los factores identificados en el SFAS se relacionan con un solo objetivo estratégico.

Tabla 42. Relación Objetivos Estratégicos con la Matriz SFAS

Objetivo Estratégico		Factores Estratégicos		
OBJ ₀₁	Asegurar la sostenibilidad económica a la familia fundadora.	D ₀₉	D ₁₈	D ₂₀
OBJ ₀₂	Desarrollar una estructura financiera óptima que permita diversificar de forma apropiada las fuentes de financiación de capital de trabajo al menor coste posible.	F ₀₉	D ₀₈	O ₂₃

OBJ ₀₃	Desarrollar productos hechos con materiales alternativos al PET que impliquen una menor dependencia a su aprovisionamiento como materia prima básica.	O ₀₈	A ₀₃	A ₀₄
OBJ ₀₄	Lograr un crecimiento sostenido en las ventas globales en los países que conforman la Alianza del Pacífico (México, Perú y Chile).	F ₀₄	O ₀₃	O ₀₄
OBJ ₀₅	Aumentar la confianza del cliente hacia ACEBRI.	F ₁₆	F ₂₈	A ₀₈
OBJ ₀₆	Articular una Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) alineada con los principios del Pacto Global y los ODS de Naciones Unidas.	D ₀₃	O ₀₁	O ₀₅
OBJ ₀₇	Maximizar las ventas de nuevos productos patentados o con alguna protección intelectual resultante del proceso de innovación de ACEBRI.	F ₁₃	D ₁₄	O ₀₉
OBJ ₀₈	Completar la transición hacia una economía circular y una producción responsable.	F ₃₆	O ₀₇	A ₀₆
OBJ ₀₉	Optimizar el sistema de costeo por orden de producción existente en ACEBRI para estimar el precio de mercado más competitivo posible.	F ₁₀	O ₁₇	A ₁₅
OBJ ₁₀	Invertir de forma permanente en tecnología de punta que permita agilizar los procesos ya existentes en ACEBRI.	F ₃₃	O ₁₁	O ₁₂
OBJ ₁₁	Preservar un equipo de trabajo competente.	F ₀₆	F ₃₀	D ₀₁
OBJ ₁₂	Modificar la estructura organizacional que permita el fortalecimiento de la infraestructura institucional.	D ₀₇	D ₁₅	D ₁₇

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explican de forma detallada los 12 objetivos estratégicos definidos para la organización en el marco del plan de direccionamiento estratégico.

OBJ₀₁: Asegurar la sostenibilidad económica a la familia fundadora

Este primer objetivo nace de los factores estratégicos D₀₉ (la empresa sacrifica sus márgenes de rentabilidad para no perder ventas frente a los clientes más importantes), D₁₈ (los miembros de la familia fundadora reconocen que la empresa carece de un gobierno corporativo que regule la toma de decisiones clave para la organización) y D₂₀ (No se cuenta con un código de ética para las partes interesadas, ni con una política anticorrupción que advierta a los funcionarios sobre prácticas prohibidas por la organización).

Son tres debilidades que abordan falencias claves que afectan a la alta dirección como lo es la toma de decisiones, el margen de rentabilidad y el hecho de no contar con un gobierno corporativo que dirija de forma objetiva la empresa.

Complementando este objetivo, en el numeral 8.9 del presente documento se presenta la propuesta de un acuerdo de accionistas diseñado específicamente para esta organización.

OBJ₀₂: Desarrollar una estructura financiera óptima que permita diversificar de forma apropiada las fuentes de financiación de capital de trabajo al menor coste posible.

Este segundo objetivo nace de los factores estratégicos F₀₉ (la empresa goza de buena reputación, siendo calificada AAA por Bancolombia y con relaciones comerciales activas con otros bancos tales como Davivienda, BBVA, Caja Social e Itaú.), D₀₈ (la operación presenta un desbalance entre la rotación de las cuentas por pagar vs las cuentas por cobrar) y O₂₃ (es clave contar con un músculo financiero y un poder adquisitivo tal que permita contar con recursos para acceder a licitaciones de compra de material de alta calidad).

La fortaleza relacionada en este objetivo se cimenta en la buena reputación que se tiene frente a las entidades financieras. La debilidad es el resultado del ciclo operativo del negocio, que justifica la necesidad de buscar fuentes adicionales de financiación del capital de trabajo; la oportunidad está relacionada con el hecho de que, al contar con un músculo financiero, se acceden a la compra de grandes cantidades de materias primas mitigando su incertidumbre respecto al aprovisionamiento futuro.

OBJ₀₃: Desarrollar productos hechos con materiales alternativos al PET que impliquen una menor dependencia a su aprovisionamiento como materia prima básica.

Este tercer objetivo nace de los factores estratégicos O₀₈ (Estudio y pruebas para el uso comercial de materiales alternativos al PET, como los bioplásticos), A₀₃ (Incertidumbre frente a los precios de compra de PET debido a la ubicación de la planta y a la compra a grandes empresas como Enka de Colombia) y A₀₄ (Existe un fuerte movimiento social a nivel mundial que lucha contra el uso del plástico de un solo uso, por considerarlo un insumo altamente contaminante).

En esta ocasión, el objetivo une una oportunidad y una amenaza que nacen de un mismo hecho: El rechazo que existe hoy en la sociedad hacia el consumo del plástico. La oportunidad relacionada busca estudiar materiales alternativos al PET convencional como los bioplásticos, y la amenaza gira en torno a que es inevitable que el rechazo hacia el uso del plástico se generalice en los próximos años.

Sumado a lo anterior, este objetivo responde a una segunda amenaza detectada y la cual consiste en que el PET presenta un aprovisionamiento inestable, por tanto, al usar materiales alternativos se busca también disminuir la dependencia del abastecimiento exclusivo del PET como materia prima básica.

OBJ₀₄: Lograr un crecimiento sostenido en las ventas globales en los países que conforman la Alianza del Pacífico (México, Perú y Chile).

Este cuarto objetivo nace de los factores estratégicos F₀₄ (el departamento de Comercio Exterior está bien desarrollado debido a la actividad exportadora que ha realizado desde sus inicios), O₀₃ (la variación de la TRM impacta favorablemente en las empresas altamente exportadoras. Tendencia alcista) y O₀₄ (inflación y condiciones macroeconómicas estables en la Alianza del Pacífico).

En este caso, la fortaleza y las dos oportunidades identificadas señalan la importancia para la empresa de potencializar su experiencia internacional y aprovechar que ya ha abierto mercados en Latinoamérica para consolidar los que le son más favorables.

En concreto, los países de la Alianza del Pacífico, entre los que se encuentra Colombia, suma una población importante de Latinoamérica, lo que lo hace un mercado regional atractivo.

Actualmente ACEBRI vende en los tres países mencionados, pero solo un producto: Fibra PET para escobas. Sin embargo, al profundizar y buscar un crecimiento sostenido, se busca aumentar los nichos atendidos al vender los otros productos (láminas, empaques para huevos, fibra para reforzamiento del concreto, cabos plásticos).

OBJ₀₅: Aumentar la confianza del cliente hacia ACEBRI.

Este quinto objetivo nace de los factores estratégicos F₁₆ (La actividad logística de ACEBRI destaca el servicio al cliente y la rapidez en las entregas), F₂₈ (ACEBRI se ha caracterizado por ofrecer un servicio posventa, incluso más allá del tiempo estrictamente reglamentario) y A₀₈ (En general, no hay una lealtad establecida de los clientes actuales. Son abiertos a recibir ofertas y si el precio es atractivo, la estudian).

Las dos fortalezas mencionadas corresponden a características que los clientes actuales han identificado como puntos fuertes de ACEBRI: las entregas y el servicio postventa. Por otro lado, la amenaza que representa el hecho de que los clientes no sean leales y estén siempre atentos a recibir ofertas de competidores nuevos, obliga a la organización a establecer los más altos estándares en estas cualidades que mejoran la experiencia del cliente de esta compañía.

OBJ₀₆: Articular una Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) alineada con los principios del Pacto Global y los ODS de Naciones Unidas.

Este sexto objetivo nace de los factores estratégicos D₀₃ (a la fecha aún no ha llevado a cabo un plan estructural de responsabilidad social empresarial), O₀₁ (esfuerzos del Gobierno para fomentar sociedades con principios sostenibles como las Sociedades BIC) y O₀₅ (algunas empresas aprovechan este activismo para promover iniciativas que aborden el problema del plástico).

La debilidad aquí expuesta es evidente ya que ACEBRI necesita urgentemente desarrollar una política de Responsabilidad Social Empresarial que le permita complementar el propósito de lograr una transición completa hacia una economía circular y lograr un desarrollo sostenible abarcando la perspectiva ambiental, económica y social.

Las oportunidades que están relacionadas con este objetivo tienen que ver con aprovechar los beneficios del gobierno que ofrece a las empresas que demuestre su vocación de sostenibilidad, y el hecho de abanderar las iniciativas que afronten de manera estructural el problema del plástico. Sin embargo, se ha orientado este objetivo para perseguir la estructuración de una responsabilidad social empresarial que sea consistente con los requerimientos actuales y coyunturales, es por lo que se propone que dicha política de RSE esté alineada con los ODS y los 10 principios del Pacto Global de Naciones Unidas.

OBJ₀₇: Maximizar las ventas de nuevos productos patentados o con alguna protección intelectual resultante del proceso de desarrollo e innovación de ACEBRI

Este séptimo objetivo nace de los factores estratégicos F₁₃ (actualmente cuenta con una patente en la fibra para reforzamiento del concreto y registros de marcas y diseños industriales), D₁₄ (no todos los diseños que se realizan al interior cuentan con patente o una protección frente a terceros) y O₀₉ (asegurar la propiedad intelectual para garantizar los elementos diferenciadores de los productos fabricados frente a la competencia local y extranjera).

Tanto la fortaleza, como la debilidad y la oportunidad aquí relacionadas, se refieren a la propiedad intelectual como un elemento que genera diferenciación del producto y protección hacia las inversiones realizadas por la empresa para su creación y fabricación.

Se reconoce que hay creaciones no protegidas en ACEBRI, por lo que una primera acción debe estar encaminada en proteger intelectualmente todas las creaciones de la organización a través de patentes o registros de diseño industrial,

OBJ₀₈: Completar la transición hacia una economía circular y una producción responsable.

Este octavo objetivo nace de los factores estratégicos F₃₆ (La economía circular representa el mayor avance con relación al cumplimiento de los ODS. Involucra la cadena de suministro. Su desempeño es superior al promedio comparativo), O₀₇ (migrar de un modelo de negocio lineal a uno circular, lo que implica grandes inversiones en nuevas tecnologías) y A₀₆ (leyes para prohibir la fabricación, importación y comercialización de productos plásticos de un solo uso, afectando la disponibilidad de PET como materia prima).

Una correcta articulación con los proveedores, más en el momento en que leyes que restrinjan el plástico de un solo uso que limitará de forma importante la oferta de PET en el mercado, permitirá que se pueda recolectar de forma más eficientes los productos fabricados por ACEBRI para aprovechar el PET en la fabricación de una nueva lámina, estuche o cualquier otro producto de la compañía. En el momento en que esto se logre, se podrá dar por cerrado el ciclo y se podrá decir que ACEBRI ha completado la transición hacia una economía circular.

OBJ₀₉: Optimizar el sistema de costeo por orden de producción existente en ACEBRI para estimar el precio de mercado más competitivo posible.

Este noveno objetivo nace de los factores estratégicos F₁₀ (la estructura de costos identifica los costos de la materia prima, mano de obra y los costos indirectos por Orden de Producción), O₁₇ (los costos de producción son relevantes en la industria plástica. Algunas empresas cuentan con procesos de logística inversa que permite optimizar el costo de reciclar y transformar) y A₁₅ (la sensibilidad hacia el precio es bien alta, y es el principal determinante de la decisión de compra).

Este objetivo parte de una fortaleza y una oportunidad, ambas relacionadas con el sistema de costeo ya existente en la organización y su importancia en la industria plástica, pero concluye con la amenaza que hay respecto a que cualquier variación en el precio incide en la decisión de compra del cliente.

Por lo anterior, se considera importante revisar el sistema actual para incluir aquellos elementos que afectan total o parcialmente el costo final del producto fabricado, que a su vez incide en el costo de venta. ACEBRI debe asegurar que ofrece el precio más competitivo en base a sus costos y es por lo que esta variable (el costo del producto) debe ser lo más detallada y precisa posible.

OBJ₁₀: Invertir de forma permanente en tecnología de punta que permita agilizar los procesos ya existentes en ACEBRI

Este décimo objetivo nace de los factores estratégicos F_{33} (la empresa ha sido consecuente en invertir periódicamente en comprar nuevos equipos y modernizar los más antiguos), O_{11} (leyes que brindan beneficios y alivios tributarios para la importación de bienes de capital que permitan optimizar los procesos de reciclaje y transformación del plástico) y O_{12} (la industria plástica requiere grandes inversiones en máquinas y equipos. Los volúmenes de producción son sumamente altos).

La fortaleza y las dos oportunidades relacionadas se refieren a los beneficios tributarios y otros existentes a la hora de importar tecnología que simplifique los tiempos de fabricación, buscando ser más competitivos.

OBJ₁₁: Preservar un equipo de trabajo competente.

Este undécimo objetivo nace de los factores estratégicos F_{06} (existe un proceso de vinculación laboral estructurado y se está desarrollando un plan carrera que permite el crecimiento laboral), F_{30} (la necesidad de conseguir y formar a la gente idónea es apremiante. Los procesos de capacitación se realizan con éxito) y D_{01} (los valores corporativos, misión, visión y política de calidad integral, no permean más allá de los altos cargos de la organización).

Este objetivo busca que la nueva plataforma estratégica de la organización sea ampliamente difundida y entendida por todas las personas que hacen parte de ACEBRI sin importar su posición en el organigrama. Esta plataforma debe enseñarse desde el mismo proceso de inducción e incluso en la contratación, el departamento de Talento Humano debe garantizar que las nuevas personas contratadas cumplan como mínimo, con los valores corporativos establecidos al interior.

Una apropiación de esta plataforma, sumado al hecho de propiciar capacitaciones permanentes al personal, logrará que la rotación del personal se estabilice, generando un ahorro importante a la misma organización.

OBJ₁₂: Modificar la estructura organizacional que permita el fortalecimiento de la infraestructura institucional.

Este duodécimo y último objetivo nace de los factores estratégicos D₀₇ (existe un arraigo hacia el concepto de jefes en todos los niveles de la estructura organizacional, demostrado en que en el organigrama existen 9 cargos de jefatura, con y sin personal a cargo), D₁₅ (es débil la infraestructura porque a pesar de que existe una estructura organizacional, pesa más las decisiones tomadas unilateralmente por la gerencia) y D₁₇ (La estructura actual es poco eficiente en los procesos operativos y toma de decisiones ante la variedad de productos que existen).

Son tres debilidades que tienen en común, que abordan falencias claves que afectan a la alta dirección como lo es la toma de decisiones, el margen de rentabilidad y el hecho de no contar con un gobierno corporativo que dirija de forma objetiva la empresa.

Por la importancia que tiene la estructura organizacional se presenta en el numeral 8.8 del presente documento una propuesta de modificación de la estructura organizacional actual funcional, a una estructura de tipo divisional por la línea de producto.

8.6. Formulación de las estrategias y tácticas

Luego de formular cada uno de los objetivos claves en este plan de direccionamiento estratégico, se formulan las estrategias y las tácticas o acciones concretas que este grupo consultor sugiere a la organización para llevar a cabo este plan.

A continuación, se muestra la Tabla 43 que comprende las estrategias y tácticas sugeridas para cada uno de los objetivos estratégicos formulados. Cabe mencionar que las estrategias están compuestas por varias tácticas y estas se formularon de manera tal que guardan relación directa con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la matriz SFAS que sirvieron como insumo para la formulación de los objetivos estratégicos.

Complementando la formulación de las estrategias y tácticas, en la Tabla 44 se propone un presupuesto estimado para la implementación de este plan de direccionamiento estratégico. Los valores indicados corresponden a cálculos referenciales luego de hacer una revisión de costos y precios del mercado de bienes y servicios profesionales requeridos.

Tabla 43. Relación de Estrategias y Tácticas propuestas por Objetivo Estratégico

Estrategia		Tácticas		Relación con los Objetivos Estratégicos											
				OBJ01	OBJ02	OBJ03	OBJ04	OBJ05	OBJ06	OBJ07	OBJ08	OBJ09	OBJ10	OBJ11	OBJ12
E ₀₁	Transformación de la cultura organizacional compatible con los nuevos cambios en la plataforma estratégica, estructura organizacional, gobierno corporativo y con la adopción de una política de responsabilidad social empresarial RSE.	T ₀₁	Aplicar en su totalidad el Acuerdo de Accionistas	D ₁₈											D ₁₇
		T ₀₂	Adoptar nuevo organigrama controlando que este cambio no sea superior al 3% de las ventas												D ₁₅
		T ₀₃	Difundir a toda la organización la nueva plataforma estratégica.											D ₀₁	D ₀₇
		T ₀₄	Implementar un código de ética y una política anticorrupción	D ₂₀											
		T ₀₅	Implementar una Política progresiva de RSE a partir de los ODS y Principios del Pacto Global			A ₀₄			D ₀₃						
E ₀₂	Aumentar las ventas en los países de la Alianza del Pacífico, por medio de un mix de los productos fabricados.	T ₀₆	Fidelizar los clientes actuales de México, Perú y Chile				O ₀₃	A ₀₈							
		T ₀₇	Realizar un plan de mercadeo sobre las líneas que aún no se exportan a México, Chile y Perú, que permita un crecimiento del 25% en ventas en el Largo Plazo.				O ₀₄								
E ₀₃	Optimizar la gestión operativa al interior de cada una de las líneas productivas que compone la empresa.	T ₀₈	Certificar el sistema de gestión ISO de ACEBRI, para llevar una trazabilidad en los estándares de cumplimiento operativos				F ₀₄	F ₁₆							
		T ₀₉	Implementar el ODS 12, logrando fabricar toda la producción con MP reciclada, reutilizando el retal.								F ₃₆				
E ₀₄	Desarrollar un plan de financiación a mediano y largo plazo que permita apalancar la operación actual y financiar de forma progresiva las futuras inversiones de la compañía, aprovechando los beneficios y ventajas tributarias.	T ₁₀	Convertirse en una empresa BIC						O ₀₁						
		T ₁₁	Tramitar ante en ANLA la exención IVA en la compra de maquinaria.										O ₁₁		
		T ₁₂	Elaborar un plan financiero de renovación y modernización de equipos, que logre aumentar la productividad 1,5 veces en el mediano plazo		F ₀₉						O ₀₇		F ₃₃		
		T ₁₃	Realizar una estructuración financiera de las inversiones futuras, buscando una tasa de interés óptima entre recursos externos y propios.		O ₂₃								O ₁₂		
E ₀₅	Orientar a la organización a una estrategia de liderazgo en costos por medio de una revisión minuciosa de la rentabilidad de cada producto, estableciendo una única lista de precios y tercerizando lo que genera sobrecostos y resta competitividad.	T ₁₄	Adoptar una lista única de precios, que garantice una utilidad neta del 10%	D ₀₉								A ₁₅			
		T ₁₅	Realizar contratos de suministro con los proveedores de PET, para reducir las cuentas por pagar.		D ₀₈	A ₀₃									
		T ₁₆	Actualizar la ficha de costos de los productos para actualizar su costo, buscando que la diferencia entre el costo estándar y real sea prácticamente nula.									F ₁₀			
		T ₁₇	Tercerizar los procesos operativos no esenciales y que generen sobrecostos.									O ₁₇			
E ₀₆	Fortalecer el departamento de Diseño e Innovación, por medio de la investigación constante en nuevos materiales del plástico en nichos actuales o nuevos, que permitan la obtención de patentes y propiedad intelectual.	T ₁₈	Realizar ensayos reemplazando el PET por PLA y otros bioplásticos, logrando fabricar el 25% de la producción con estos materiales			O ₀₈			O ₀₅		A ₀₆				
		T ₁₉	Comunicar sobre las patentes y registros vigentes							F ₁₃					
		T ₂₀	Elaborar un protocolo para registrar toda nueva creación, que permita aumentar el porcentaje de productos nuevos o modificados sobre la oferta actual.							O ₀₉					
		T ₂₁	Proteger las creaciones actuales							D ₁₄					
E ₀₇	Implementar un plan de retención del talento humano, enfocado en capacitarlos en conocimientos y habilidades que mejoren sus competencias. Buscar atraer personal afín con los valores corporativos.	T ₂₂	Ejecutar un plan de capacitación técnica de los funcionarios, de acuerdo con el cargo, contribuyendo al mejoramiento de sus competencias.											F ₃₀	
		T ₂₃	Promover los valores corporativos					F ₂₈							
		T ₂₄	Reforzar el proceso de selección y contratación que garantice una estabilidad del nuevo personal.											F ₀₆	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44. Presupuesto y Cronograma estimados del Plan de Direccionamiento estratégico

Estrategia			Tácticas	Presupuesto estimado*	Responsable	Cronograma Estimado					
						2022 I	2022 II	2023 I	2023 II	2024 I	2024 II
E ₀₁	Transformación de la cultura organizacional compatible con los nuevos cambios en la plataforma estratégica, estructura organizacional, gobierno corporativo y con la adopción de una política de responsabilidad social empresarial RSE.	T ₀₁	Aplicar en su totalidad el Acuerdo de Accionistas	\$ 5.000.000	Presidente						
		T ₀₂	Adoptar nuevo organigrama controlando que este cambio no sea superior al 3% de las ventas	\$ 60.000.000	Presidente						
		T ₀₃	Difundir a toda la organización la nueva plataforma estratégica.	\$ 1.000.000	Director Financiero y Administrativo						
		T ₀₄	Implementar un código de ética y una política anticorrupción	\$ 3.000.000	Presidente						
		T ₀₅	Implementar una Política progresiva de RSE a partir de los ODS y Principios del Pacto Global	\$ 53.000.000	Presidente						
E ₀₂	Aumentar las ventas en los países de la Alianza del Pacífico, por medio de un mix de los productos fabricados.	T ₀₆	Fidelizar los clientes actuales de México, Perú y Chile	\$ 10.000.000	Director de Ventas						
		T ₀₇	Realizar un plan de mercadeo sobre las líneas que aún no se exportan a México, Chile y Perú, que permita un crecimiento del 25% en ventas en el largo plazo	\$ 15.000.000	Director de Ventas						
E ₀₃	Optimizar la gestión operativa al interior de cada una de las líneas productivas que compone la empresa.	T ₀₈	Certificar el sistema de gestión ISO de ACEBRI, para llevar una trazabilidad en los estándares de cumplimiento operativos	\$ 14.000.000	Director de Operaciones						
		T ₀₉	Implementar el ODS 12, logrando fabricar toda la producción con MP reciclada, reutilizando el retal.	\$ 50.000.000	Director Ambiental y de Eco. Circular						
E ₀₄	Desarrollar un plan de financiación a mediano y largo plazo que permita apalancar la operación actual y financiar de forma progresiva las futuras inversiones de la compañía, aprovechando los beneficios y ventajas tributarias.	T ₁₀	Convertirse en una empresa BIC	\$ 3.000.000	Presidente						
		T ₁₁	Tramitar ante en ANLA la exención IVA en la compra de maquinaria.	\$ 500.000	Director Ambiental y de Eco. Circular						
		T ₁₂	Elaborar un plan financiero de renovación y modernización de equipos, que logre aumentar la productividad 1,5 veces en el mediano plazo	\$ 3.000.000	Director Financiero y Administrativo						
		T ₁₃	Realizar una estructuración financiera de las inversiones futuras, buscando una tasa de interés óptima entre recursos externos y propios.	\$ 1.500.000	Director Financiero y Administrativo						
E ₀₅	Orientar a la organización a una estrategia de liderazgo en costos por medio de una revisión minuciosa de la rentabilidad de cada producto, estableciendo una única lista de precios y tercerizando lo que genera sobrecostos y resta competitividad.	T ₁₄	Adoptar una lista única de precios, que garantice utilidad neta del 10%	\$ 500.000	Director Financiero y Administrativo						
		T ₁₅	Realizar contratos de suministro con los proveedores de PET, para reducir las cuentas por pagar.	\$ 5.000.000	Director de Operaciones						
		T ₁₆	Actualizar la ficha de costos de los productos para actualizar su costo, buscando que la diferencia entre el costo estándar y real sea prácticamente nula.	\$ 500.000	Director de Operaciones						
		T ₁₇	Tercerizar los procesos operativos no esenciales y que generen sobrecostos.	\$ 10.000.000	Director de Operaciones						
E ₀₆	Fortalecer el departamento de Diseño e Innovación, por medio de la investigación constante en nuevos materiales del plástico en nichos actuales o nuevos, que permitan la obtención de patentes y propiedad intelectual.	T ₁₈	Realizar ensayos reemplazando el PET por PLA y otros bioplásticos, logrando fabricar el 25% de la producción con estos materiales	\$ 113.000.000	Director de Innovación y Desarrollo						
		T ₁₉	Comunicar sobre las patentes y registros vigentes	\$ 3.000.000	Director de Innovación y Desarrollo						
		T ₂₀	Elaborar un protocolo para registrar toda nueva creación, que permita aumentar el porcentaje de productos nuevos o modificados.	\$ 6.000.000	Director de Innovación y Desarrollo						
		T ₂₁	Proteger las creaciones actuales	\$ 5.000.000	Director de Innovación y Desarrollo						
E ₀₇	Implementar un plan de retención del talento humano, enfocado en capacitarlos en conocimientos y habilidades que mejoren sus competencias. Buscar atraer personal afín con los valores corporativos.	T ₂₂	Ejecutar un plan de capacitación técnica de los funcionarios, de acuerdo con el cargo, contribuyendo al mejoramiento de sus competencias.	\$ 45.000.000	Director Financiero y Administrativo						
		T ₂₃	Promover los valores corporativos	\$ 1.000.000	Director Financiero y Administrativo						
		T ₂₄	Reforzar el proceso de selección y contratación que garantice una estabilidad del nuevo personal.	\$ 5.000.000	Director Financiero y Administrativo						
*Valores en Pesos Colombianos			TOTAL	\$ 413.000.000							

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 43 confirma que las estrategias planteadas son transversales e inciden en más de un objetivo. En términos generales se identificaron 7 estrategias macro que contienen a su vez 24 tácticas puntuales que abarcan la totalidad de los objetivos estratégicos ya planteados.

En la tabla 44, junto con el presupuesto, se detalla el área responsable y el cronograma para su implementación, expresado en semestres a lo largo de los tres años que comprende el tiempo para el logro de la visión de esta compañía.

8.7. Formulación de las metas e indicadores

Dentro del proceso de formulación, además de plantear los objetivos y frente a cada uno de ellos las estrategias y tácticas a realizar, se plantea el Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral con los indicadores de desempeño o KPI (*Key Performance Indicator* por sus siglas en inglés) los cuales permitirán evaluar el cumplimiento del plan propuesto.

En primer lugar, se dividieron los 12 objetivos en las cuatro perspectivas del Balance Score Card: Financiera, Clientes y Mercado, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. En la Tabla 45 se desglosa los objetivos clasificados por cada una de las perspectivas.

Tabla 45. Objetivos clasificados en cada Perspectiva del Balance Score Card

Perspectiva	Objetivos Estratégicos			
Financiera	OBJ ₀₁	OBJ ₀₂		
Cliente y Mercado	OBJ ₀₃	OBJ ₀₄	OBJ ₀₅	OBJ ₀₇
Procesos Internos	OBJ ₀₆	OBJ ₀₈	OBJ ₀₉	OBJ ₁₀
Aprendizaje y Crecimiento	OBJ ₁₁	OBJ ₁₂		

Fuente: Elaboración propia.

La anterior tabla muestra que la mayoría de los objetivos se concentra en la perspectiva de clientes y mercado y en la perspectiva de procesos internos, lo cual es coherente con los análisis previos realizados, donde se identifican factores estratégicos positivos concentrados en el área comercial y operativa de ACEBRI.

Todos los objetivos cuentan con al menos un indicador. Adicionalmente, los objetivos OBJ₀₂, OBJ₀₇, OBJ₀₈ y OBJ₁₁ cuentan con dos indicadores de medición y los indicadores OBJ₀₁ y OBJ₀₅ refieren 3 indicadores que medirán su cumplimiento. En total se formularon 19 indicadores, cuyo tiempo de cumplimiento varía desde 6 hasta 36 meses como plazo máximo, el cual es el tiempo en el que está planteada la visión de la organización.

En la Tabla 46 se observa del detalle el Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral propuesto para la organización.

Tabla 46. Balance Score Card propuesto para ACEBRI

BALANCE SCORE CARD - CUADRO DE MANDO INTEGRAL														
Objetivo Estratégico			Indicador o KPI			*	**	Resp.	Frecuencia	Rango Deficiente	Rango Tolerable	Rango Deseable	Meta	Plazo Meta
Financiera	OBJ ₀₁	Asegurar la sostenibilidad económica a la familia fundadora.	IND ₀₁	Rentabilidad Neta	$\frac{Utilidad\ Neta.}{Total\ ventas}$	%	↑	Director Administrativo y Financiero	Mensual	<5%	5% - 9%	>9%	10%	6 meses
			IND ₀₂	Variación del Retorno sobre el Patrimonio	$\frac{ROE\ año\ actual}{ROE\ año\ anterior} - 1$	%	↑		Anual	<10%	10% - 18%	>18%	20%	36 meses
			IND ₀₃	Porcentaje implementación Acuerdo de Accionistas	$\frac{Capitulos\ Completados\ al\ 100\%}{Total\ capitulos\ del\ Acuerdo}$	%	↑		Trimestral	<60%	60% - 90%	>90%	100%	12 meses
	OBJ ₀₂	Desarrollar una estructura financiera óptima que permita diversificar de forma apropiada las fuentes de financiación de capital de trabajo al menor coste posible.	IND ₀₄	Ciclo de conversión del efectivo (Capital de trabajo)	$\frac{360}{Rot.\ Inventarios + Rot.\ CxC - Rot.\ CxP}$	d	↓		Mensual	>75	75 - 50	<50	45 días	6 meses
			IND ₀₅	Coefficiente Financiación Externa vs Recursos Propios	$\frac{Tasa\ Interés\ Prom.\ Financiación}{Tasa\ Interés\ Recursos\ Propios}$	#	↓		Mensual	>1.0	1.0 - 0.3	<0.3	0.20	12 meses
Cliente y Mercado	OBJ ₀₃	Desarrollar productos hechos con materiales alternativos al PET que impliquen una menor dependencia a su aprovisionamiento como materia prima	IND ₀₆	Porcentaje de ventas productos hechos con materiales alternativos al PET	$\frac{Ventas\ Prod.\ No\ Fabricados\ con\ PET}{Total\ Ventas\ Semestrales}$	%	↑	Director de Ventas	Semestral	<5%	5% - 20%	>20%	25%	36 meses
	OBJ ₀₄	Lograr un crecimiento sostenido en las ventas globales en los países de la Alianza del Pacífico.	IND ₀₇	Variación del porcentaje de las ventas países Alianza del Pacífico	$\frac{[Export.\ AP / Total\ Exp.]_{año\ actual}}{[Export.\ AP / Total\ Exp.]_{año\ ant.}} - 1$	%	↑		Anual	<5%	5% - 20%	>20%	25%	36 meses
	OBJ ₀₅	Aumentar la confianza del cliente hacia ACEBRI.	IND ₀₈	Nivel de PNC	$\frac{Producción\ No\ Conforme}{Número\ total\ de\ entregas}$	%	↓	Director de Operaciones	Mensual	>10%	10%-2%	<2%	0%	6 meses
			IND ₀₉	Nivel de Cumplimiento de entregas	$\frac{Entregas\ realizadas\ a\ tiempo}{Número\ total\ de\ entregas}$	%	↑		Mensual	<70%	70% - 90%	>90%	100%	12 meses
	OBJ ₀₇	Maximizar las ventas de nuevos productos patentados o con alguna protección intelectual resultante del proceso de desarrollo e innovación.	IND ₁₀	Porcentaje de ventas productos nuevos o modificados.	$\frac{Ventas\ Prod.\ Nuevos\ o\ Modificados}{Total\ Ventas\ Mensuales}$	%	↑		Semestral	<15%	15% - 30%	>30%	35%	36 meses
			IND ₁₁	Crecimiento en el número de patentes y registros nuevos	$\frac{[Patentes\ y\ Registros]_{año\ actual}}{[Patentes\ y\ Registros]_{año\ ant.}} - 1$	%	↑		Anual	< 0%	0-50%	>50%	75%	36 meses

Procesos Internos	OBJ ₀₆	Articular una Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) alineada con los principios del Pacto Global y los ODS de la ONU	IND ₁₂	Crecimiento anual del cumplimiento de los Principios de Pacto Global y ODS de Naciones Unidas (SDG Action Manager)	$\frac{[Puntaje\ SDG]_{año\ actual}}{[Puntaje\ SDG]_{año\ ant.}} - 1$	%	↑	Director Innovación y Desarrollo	Anual	<2%	2% - 8%	>8%	10%	36 meses
	OBJ ₀₈	Completar la transición hacia una economía circular y una producción responsable.	IND ₁₃	Porcentaje de Material Reciclado utilizado en nuevos productos	$\frac{Productos\ fabricados\ con\ materia\ prima\ 100\%\ reciclada}{Total\ Productos\ fabricados}$	%	↑	Director Ambiental y de Economía Circular	Anual	<70%	70% - 90%	>90%	95%	36 meses
			IND ₁₄	Cantidad de Material reutilizado proveniente de productos propios.	$\frac{Kg\ de\ PET\ proveniente\ de\ prod\ propios}{Total\ Kg.\ de\ PET\ adquiridos}$	%	↑		Mensual	<25%	25% - 75%	>75%	80%	24 meses
	OBJ ₀₉	Optimizar el sistema de costeo por orden de producción existente en ACEBRI para estimar el precio de mercado más competitivo posible.	IND ₁₅	Grado de precisión del costo estándar por producto	$\frac{Promedio\ del\ Costo\ Estándar\ por\ producto}{Promedio\ del\ Costo\ Real\ Producción}$	%	↑	Director de Operaciones	Mensual	<70%	70% - 90%	>90%	100%	12 meses
	OBJ ₁₀	Invertir de forma permanente en tecnología de punta que permita agilizar los procesos ya existentes en ACEBRI.	IND ₁₆	Nivel de Productividad de los equipos recientes respecto de la productividad promedio de la planta	$\frac{Productividad\ Prom.\ Equipo\ recientes}{Productividad\ Promedio\ de\ la\ Planta}$	#	↑		Semestral	>1.00	1.00 - 1.35	<1.35	1.50	18 meses
Aprendizaje y Crecimiento	OBJ ₁₁	Preservar un equipo de trabajo competente.	IND ₁₇	Nivel de Competencia de personal	$\frac{Personal\ que\ obtiene\ 80\ pts\ o\ más\ en\ la\ evaluación\ de\ competencias}{Total\ del\ Personal}$	%	↑	Director Administrativo y Financiero	Mensual	<70%	70% - 90%	>90%	100%	12 meses
			IND ₁₈	Nivel de rotación del personal	$\frac{(Entradas + Salidas)/2}{Promedio\ Empleados} * 100$	%	↓		Mensual	>10%	10% - 5%	<5%	2%	24 meses
	OBJ ₁₂	Modificar el organigrama de la empresa a una divisional por unidad de negocio que permita el fortalecimiento de la infraestructura institucional	IND ₁₉	Total invertido en el cambio de la estructura organizacional como porcentaje de los ingresos operacionales	$\frac{Inversión\ en\ la\ estr.\ organizacional}{\sum\ de\ ingresos\ operacionales}$	%	↓		Semestral	>10%	10% - 4%	<4%	3%	18 meses
*Tipo de Resultado: % porcentaje # número d días ** Dirección del Indicador: ↑ creciente ↓ decreciente														

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explican los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico:

OBJ₀₁: Asegurar la sostenibilidad económica a la familia fundadora.

Para este primer objetivo se formularon 3 indicadores. El IND₀₁ está relacionado con la Rentabilidad Neta porque es la medida clave para medir la rentabilidad luego de impuestos.

El IND₀₂ mide el crecimiento del ROE o Retorno sobre el Patrimonio. De este indicador se proyecta su cumplimiento al tercer año, un periodo de tiempo considerable para evaluar si efectivamente se logra el crecimiento sostenido del patrimonio de los accionistas.

Por último, El IND₀₃ es un indicador que nos mide el nivel de avance de implementación del acuerdo de accionistas propuesto. Este se divide por capítulos y cada capítulo requiere un proceso de socialización e implementación por parte de los accionistas y empleados de la organización. Se estima en un año la implementación total del acuerdo propuesto.

OBJ₀₂: Desarrollar una estructura financiera óptima que permita diversificar de forma apropiada las fuentes de financiación de capital de trabajo al menor coste posible.

Para medir este segundo objetivo, se proponen dos indicadores. El IND₀₄ busca medir, en días, el tiempo en el cual el dinero correspondiente al capital de trabajo regresa a la empresa, y para ello se suma la rotación de los inventarios con la cartera o cuentas por cobros, que son operaciones que generan el efectivo y se resta el tiempo de pago a los proveedores, al ser una salida efectiva del mismo.

Conocer ese plazo es vital para establecer una planeación financiera respecto a la consecución de los recursos, aspecto que mide el IND₀₅, porque compara la tasa de interés promedio del sistema financiero vs el costo de oportunidad de usar recursos propios. Entre más baja sea esta relación, especialmente por debajo de 1.0, indica que es interesante aprovechar las líneas de financiación que el gobierno y los bancos ofrecen a las empresas que desarrollan actividades sostenibles como es el caso de ACEBRI.

OBJ₀₃: Desarrollar productos hechos con materiales alternativos al PET que impliquen una menor dependencia a su aprovisionamiento como materia prima básica.

Para este tercer objetivo, se formula un único indicador (IND₀₆) el cuál compara porcentualmente las ventas hechas con productos alternos al PET, como lo es el PLA u otros bioplásticos mencionados a lo largo de este trabajo.

Este indicador se medirá de forma semestral porque hacer esta transición requiere un trabajo de investigación y desarrollo, así como de mercadeo y costos, por lo que su migración no es sencilla y se espera lograr al tercer año, que un cuarto del total de ventas realizadas por ACEBRI corresponda a este tipo de productos más amigables con el medioambiente.

OBJ₀₄: Lograr un crecimiento sostenido en las ventas globales en los países que conforman la Alianza del Pacífico (México, Perú y Chile).

Este es el objetivo de mayor relevancia en cuanto a las ventas, y aquí se propone un indicador (IND₀₇) de crecimiento de la participación de las ventas de la empresa a este bloque comercial sobre el total de las exportaciones.

Se optó por este indicador por encima de medir una participación de mercado, debido a que los productos de ACEBRI cubren nichos muy distintos entre sí y lo que se busca es generar una combinación entre los productos que actualmente ya se exportan a estos destinos, con los nuevos productos y desarrollos que se den a futuro. La meta es lograr al tercer año un crecimiento del 25%.

OBJ₀₅: Aumentar la confianza del cliente hacia ACEBRI.

Este quinto objetivo busca medir la confianza del cliente de ACEBRI, entendido como la eliminación del producto no conforme y el cumplimiento con los tiempos de entrega.

Con base en lo anterior, se definieron dos indicadores: IND₀₈ (Nivel de Producción No Conforme) e IND₀₉ (Nivel de Cumplimiento de entregas) los indicadores se miden de forma mensual.

OBJ₀₇: Maximizar las ventas de nuevos productos patentados o con alguna protección intelectual resultante del proceso de desarrollo e innovación de ACEBRI

Este objetivo va antes del OBJ₀₆ porque está considerado en el Balance Score Card dentro de la perspectiva de cliente y mercado, mientras que el sexto objetivo hace parte de la perspectiva de procesos internos.

La medición de este séptimo objetivo se da a partir de dos indicadores: IND₁₀ que medirá semestralmente la relación porcentual sobre el total de ventas, de las ventas de los productos nuevos o modificados. Este indicador es diferente del IND₀₆, por cuanto no solo mide los productos hechos con materiales alternos al PET, sino cualquier innovación en su fabricación o en su uso que lo hagan ser un producto diferenciado. Dicho indicador mide

que tanto la empresa convierte en ventas, los proyectos que nacen en el área de diseño e innovación.

El otro indicador es IND₁₁ que mide la tasa de crecimiento de patentes y registros de diseño industrial que la empresa realiza. La meta es proteger intelectualmente el total de creaciones realizadas por ACEBRI al cabo del tercer año.

OBJ₀₆: Articular una Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) alineada con los principios del Pacto Global y los ODS de Naciones Unidas.

Este sexto objetivo busca medir el grado de cumplimiento con los lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial consignados en los principios del Pacto Global y en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Se adoptó este estándar para la organización porque abarca una perspectiva global de los elementos relevantes que debe tener toda política de Responsabilidad Social Empresarial.

Para lograr medir de una manera concreta este objetivo se formuló el indicador IND₁₂: Crecimiento anual del cumplimiento de los Principios de Pacto Global y ODS de Naciones Unidas.

Este cumplimiento se medirá a través de la herramienta SDG Action Manager, la misma que se usó para evaluar el desempeño actual de ACEBRI frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El indicador no solo registrará el puntaje de ACEBRI anualmente, también medirá la evolución positiva de dicha puntuación. Como meta se estableció un crecimiento del 10% al finalizar el tercer año.

OBJ₀₈: Completar la transición hacia una economía circular y una producción responsable.

Este objetivo enmarca la transición que ACEBRI debe realizar a una completa economía circular. Se controlará con la medición de dos indicadores claves: IND₁₃ que está relacionado con el porcentaje de producción que es realizada a partir 100% de material reciclado, no necesariamente PET, sino que involucre retales y desperdicios de producciones anteriores.

Si la empresa cumple este indicador a los 3 años, como se propone, podrá certificar que reutiliza el 100% de su desperdicio en la fabricación de nuevos productos.

El otro indicador propuesto: IND₁₄ busca medir el porcentaje de plástico tipo PET que provenga de productos realizados previamente por la empresa, como láminas y cubetas para huevos, en vez de botellas.

Con esta medición, se busca lograr en dos años que el 80% del total de PET adquirido por ACEBRI provenga de productos realizados previamente que, en otras palabras, es lograr cerrar el ciclo de los productos fabricados por ACEBRI aplicando de *cradle-to-cradle* (de la cuna a la cuna) descrito por Michael Braungart y William McDonough como “una manera diferente de idear, diseñar y producir de forma que los elementos que componen los productos puedan ser 100% reutilizados o reciclados” (McDonough & Braungart, 2002).

OBJ₀₉: Optimizar el sistema de costeo por orden de producción existente en ACEBRI para estimar el precio de mercado más competitivo posible.

Para este objetivo se formuló un único indicador (IND₁₅) que mide la precisión del costo estándar de los productos respecto al costo real de producción. Cada producto hecho en ACEBRI cuenta con una ficha técnica donde se especifica sus costos estándares basados en productividades teóricas, sin embargo, el costo real difiere en la medida en que las productividades son menores a lo planificado, problemas de abastecimiento, encarecimiento de las materias primas, entre otros factores.

Una optimización del sistema de costeo de la empresa debe garantizar que la brecha existente entre el costo estándar y el real sea cada vez menor, por lo tanto, la meta es alcanzar el 100% de precisión de los costos dentro del siguiente año.

OBJ₁₀: Invertir de forma permanente en tecnología de punta que permita agilizar los procesos ya existentes en ACEBRI

Este objetivo también cuenta con un indicador (IND₁₆) que medirá el impacto en la mejora de la productividad de las maquinarias recientes (adquiridas en el último año), respecto de la productividad promedio de la planta. El objetivo es que, en año y medio, la renovación y modernización permanente de la planta logre aumentar la productividad un 50%.

OBJ₁₁: Preservar un equipo de trabajo competente.

Este objetivo busca medir la estabilidad del personal que sea considerado competente para el cargo. Este objetivo se mide con dos indicadores: IND₁₇ que se relaciona con el porcentaje de personas de la organización que se considera que es competente para el cargo.

Si bien la competencia se compone de educación, experiencia y habilidades, las cuales se evalúan en el momento de la contratación, la organización puede mejorar la competencia de su gente al incentivar una capacitación y formación permanente en aquellas habilidades que son inherentes al cargo. El objetivo es lograr en un lapso de dos años, que todo el personal que trabaje en la organización se considere competente para el cargo desempeñado.

El otro indicador IND₁₈ mide específicamente el nivel de rotación del personal. Una rotación alta limita la alineación de la plataforma estratégica, por lo tanto, el objetivo es que esta sea menor al 2% al cabo de dos años.

OBJ₁₂: Modificar la estructura organizacional que permita el fortalecimiento de la infraestructura institucional.

El último objetivo tiene a su vez un único indicador (IND₁₉) que busca medir el impacto en las ventas del cambio de la estructura organizacional.

Lo anterior obedece a que el cambio de una estructura organizacional a una funcional por unidad negocio, busca que las personas de producción y ventas gestionen los procesos de una manera más ágil y simplificada, generando así mayores oportunidades de venta.

La meta es, en período de año y medio, la inversión total en este cambio de la estructura represente máximo el 3% de suma de las ventas por cada línea de producto. En el numeral 8.8 que se describe a continuación se detalla la propuesta de la nueva estructura organizacional.

8.8. Propuesta de una Nueva Estructura Organizacional

Complementando el proceso de formulación del plan de direccionamiento estratégico y en línea con el OBJ₁₂, se propone una nueva estructura organizacional para la organización, entre otros factores, porque en el análisis interno se identificaron debilidades en la estructura actual, principalmente en la cadena de mando y que ha resultado ser poco eficiente en la toma de decisiones, principalmente por el hecho de que en ACEBRI se manejan varios productos, que a pesar de tener un mismo origen, son totalmente diferentes entre sí y van enfocados a nichos de mercados propios.

En el modelo de administración estratégica, Fred David aborda el escenario de establecer una nueva estructura organizacional como parte de la implementación de la estrategia.

Actualmente ACEBRI tiene una estructura de carácter eminentemente funcional, la cual se observa a detalle en el Anexo A del presente documento.

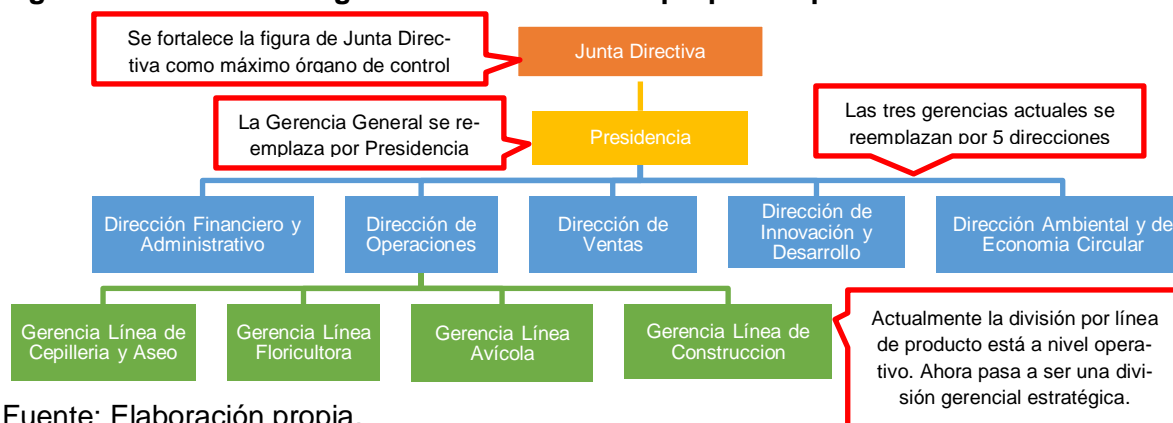
La propuesta de una nueva estructura organizacional se fundamenta en que, si bien la empresa tiene como actividad principal el reciclaje y la transformación del plástico PET posconsumo, los productos finales tienen poca relación entre sí y corresponden a mercados totalmente específicos. Por ejemplo, las fibras para el reforzamiento de concreto son dirigidas a fabricantes de pisos e ingenieros calculistas que poco o nada tienen que ver con las granjas avícolas a donde van las cubetas de huevos, o con las fincas productoras de flores, nicho al cual se dirige el producto estrella de la compañía, la lámina para empaque de rosas.

Por lo anterior, la estructura organizacional propuesta para ACEBRI busca pasar de una estructura funcional a una estructura divisional por producto en donde las áreas de operaciones y comercial son asumidas por una misma gerencia que responde por el desarrollo de cada producto en particular. La principal ventaja de este tipo de estructura organizacional es generar una mayor eficiencia por cada línea, controlando de manera detallada cada etapa del proceso y tomando decisiones en el menor tiempo posible.

Con esta organización, es posible que en un principio exista una duplicidad de tareas, pero en el mediano y largo plazo se busca que cada línea de producto de ACEBRI sea auto gestionable y contribuya de manera independiente al éxito de la organización. Otro tipo de estructura similar, pero que finalmente se descarta por su complejidad para su aplicación en ACEBRI es la Estructura de Unidad Estratégica de Negocio (UEN).

En la Figura 36 se observa el modelo de estructura organizacional divisional por producto propuesta para esta organización.

Figura 36. Estructura organizacional divisional propuesta para ACEBRI



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama anterior plantea reemplazar el cargo de Gerente General por el cargo de Presidente, supeditado al establecimiento de una junta directiva organizada por los accionistas de ACEBRI. El presidente tendrá a su cargo 5 direcciones claves para el manejo de la organización, y no 4 gerencias como sucede en la actualidad.

A continuación, se detalla el rol relevante de cada dirección y cada gerencia propuesta de la nueva estructura organizacional.

Dirección Financiera y Administrativa: Similar a la Gerencia Administrativa y Financiera hoy existente en ACEBRI, se encarga de proveer a las demás direcciones de los recursos físicos (infraestructura), humanos (personal), tecnológicos (TIC) y económicos (capital) necesarios para el cumplimiento del objeto social.

Dirección de Ventas: Reemplazaría la Gerencia Comercial. Encargado de la apertura de nuevas opciones de venta para la empresa, así como gestionar el recaudo de los clientes actuales, buscando siempre garantizar las entradas de dinero clave para mantener la operación actual.

Dirección de Innovación y Desarrollo: Reemplazaría la actual Coordinación de Diseño y Desarrollo. Elevar este cargo al nivel de una Dirección, busca darle la importancia y la posibilidad de que sea transversal e independiente de los procesos operativos actuales de la compañía. Bajo su cargo, tendrá la gestión de los proyectos de mejora, la realización de pruebas y ensayos, así como la gestión de la calidad.

Será responsable de gestionar las relaciones de ACEBRI con la academia y centros de investigación del plástico locales como el ICIPC (Instituto de Capacitación e Investigación del Plástico y del Caucho) e instituciones internacionales.

Dirección Ambiental y de Economía Circular: Es una nueva dirección que busca centralizar todas las actividades ambientales de ACEBRI y será responsable de la gestión de los materiales en toda la cadena de suministro, por lo tanto, será la Dirección encargada de establecer las relaciones con los proveedores de botellas PET, con ACOPLÁSTICOS, los entes de control ambiental como la CAR y las empresas que hacen disposiciones finales de los residuos de los procesos, tales como lodos y sedimentos.

La nueva plataforma estratégica de ACEBRI le da un lugar especial a la gestión ambiental y a la adopción completa de la economía circular, y es por lo que el organigrama debe ser coherente con esta postura.

Dirección de Operaciones: Reemplaza la actual Gerencia de Operaciones y su enfoque pasa de ser enteramente productivo a ser más comercial y operativo. Esta dirección es responsable de reportar a la presidencia la gestión de cada Gerencia, dividida por cada unidad de negocio que tiene ACEBRI.

Por tanto, es cada Gerente de línea, el responsable máximo de entender el mercado, alistar la maquinaria y contar con los materiales necesarios para fabricar su producto, bien sea fibras, láminas o productos termoformados, de la manera óptima. Este gerente será el encargado de gestionar comercialmente los clientes del nicho respectivo, por lo tanto, el nivel de especialización que debe tener cada gerente en su mercado debe ser alto.

En términos generales, esta nueva estructura organizacional propuesta para ACEBRI convierte a la organización en una “super fábrica” compuesta por fábricas especializadas, cada una gerenciada de forma independiente pero controlada de forma centralizada.

8.9. Propuesta de un Acuerdo de Accionistas

De acuerdo con el análisis realizado en la matriz SFAS en donde se identificó como una de las debilidades más relevantes el hecho de que no existe un modelo de gobierno corporativo que le permita a la familia fundadora dirigir de manera objetiva la organización.

Por lo anterior, se presenta en el Anexo D de este documento una propuesta de acuerdo de accionistas que estructura el acuerdo de accionistas adaptado a ACEBRI S.A.S. Este acuerdo debe ser previamente sometido a aprobación de los accionistas para su entrada en vigor. En la tabla 47 se explica la estructura del acuerdo propuesto.

Tabla 47. Estructura del Acuerdo de Accionistas propuesto para ACEBRI S.A.S.

CAPITULO	DESCRIPCION	OBJETIVO
Primero	Lineamientos estratégicos de los socios	Misión y Visión del acuerdo
Segundo	Código de ética de los socios	Principios y valores que los socios se comprometen a practicar
Tercero	Consejo de familia	Máximo ente que regula el cumplimiento de este acuerdo
Cuarto	Gobierno Corporativo	Estipula el Gobierno Corporativo y la conformación de la Junta Directiva.
Quinto	Convenio para ingreso y salida de socios	Reglas que se deben seguir para vincular y desvincular socios
Sexto	Criterios de vinculación laboral para los familiares	Reglas que se deben seguir para vincular y desvincular familiares
Séptimo	Procedimiento para la resolución de controversias	Proceso de solución de conflictos
Octavo	Vigencia del acuerdo	Duración y fecha de vigencia

Fuente: Elaboración propia

8.10. Propuesta de integración de los ODS

Como último punto del proceso de formulación del plan de direccionamiento estratégico, se presenta una propuesta de integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a la organización.

El diagnóstico inicial realizado con la aplicación del instrumento SDG Action Manager evidenció que la empresa está adelantando iniciativas en diferentes frentes que han fortalecido su desempeño frente a los ODS. En particular se destacan las actividades realizadas para lograr el cumplimiento del ODS 12: Producción y consumo responsables.

Por el contrario, se identificaron falencias en la aplicación de otros principios tales como el ODS16: Paz, justicia e instituciones sólidas, al no contar la empresa con políticas claras que regulen la actuación transparente de los dueños y representantes legales.

En resumen, el diagnóstico actual confirma que ACEBRI ha adoptado parcialmente los ODS, sin embargo, aún no lo hace de manera oficial por lo que es relevante integrarlos al plan de direccionamiento estratégico formulado en este trabajo de investigación.

En la Tabla 48 se observa la relación entre los ODS y los Objetivos estratégicos.

Tabla 48. Relación de los ODS con los Objetivos Estratégicos

	OBJ01	OBJ02	OBJ03	OBJ04	OBJ05	OBJ06	OBJ07	OBJ08	OBJ09	OBJ10	OBJ11	OBJ12
ODS 1 Fin de la pobreza						X					X	
ODS 2 Hambre cero						X					X	
ODS 3 Salud y bienestar						X					X	
ODS 4 Educación de calidad						X					X	
ODS 5 Igualdad de género						X					X	
ODS 6 Agua limpia y saneamiento						X					X	
ODS 7 Energía asequible y no contaminante		X				X				X		
ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico	X	X				X			X	X		X
ODS 9 Industria, innovación e infraestructura		X				X	X		X	X		
ODS 10 Reducción de las desigualdades						X						X
ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles				X	X	X						
ODS 12 Producción y consumo responsables			X		X	X		X	X			
ODS 13 Acción por el clima				X		X		X				
ODS 14 Vida submarina			X			X		X				
ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres						X		X				
ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas	X					X						X

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra que los 12 Objetivos Estratégicos formulados para el plan de direccionamiento estratégico guardan relación estrecha con, al menos, 2 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por otro lado, existen objetivos como el OBJ₀₈ (Completar la transición hacia una economía circular y una producción responsable) y el OBJ₁₁ (Preservar un personal competente) que, por su naturaleza, impactan en beneficio de varios los ODS relacionados con la protección de los recursos naturales y el bienestar humano.

Sumado a lo anterior, el Objetivo OBJ₀₆ (Articular una Política de Responsabilidad Social Empresarial alineada con los principios del Pacto Global y los ODS de Naciones Unidas), es el único objetivo estratégico que contribuye de forma directa al logro de todos los ODS.

Frente a la relación entre la política de RSE y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se afirma que “la Responsabilidad Social Empresarial seguirá tomando tal importancia que ninguna entidad se quedará atrás frente a este tema sino que, por medio de esta, apostará por el alcance de su contribución junto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pensando no solo en un correcto control organizacional que permita un fortalecimiento en la estructura empresarial sino en un resultado que será beneficioso en términos socio económicos y ambientales para todos” (Olaya, 2020).

Por lo anterior, es correcto afirmar que la propuesta de integración de los ODS a la organización se basa en implementar una política de Responsabilidad Social Empresarial que, al ser complementada con los 10 principios del Pacto Global, responda satisfactoriamente a las exigencias actuales de todas las partes interesadas.

Como complemento a la política de RSE, la organización debe difundir a sus clientes, proveedores y demás grupos de interés, la manera como integra los ODS en su operación. En la Figura 37 se muestra una serie de propuestas gráficas a manera de ilustración.

Figura 37. Propuestas gráficas para ilustrar la integración de los ODS



Fuente: Elaboración propia.

9. Recomendaciones

- Implementar la totalidad del plan de Direccionamiento Estratégico formulado, el cual fue realizado a partir de un diagnóstico interno y externo ejecutado de forma integral y el plan propuesto tiene en cuenta las variables macro y micro del entorno que inciden de manera directa en su operación.
- Realizar un constante monitoreo de los aspectos claves para asegurar una respuesta oportuna a las tendencias y necesidades dinámicas del mercado, ya que el análisis estratégico realizado para esta organización determina los aspectos claves para establecer las estrategias futuras de la organización.
- Realizar una revisión mensual del Balance Score Card y los indicadores propuestos con el objetivo de tomar las medidas correctivas necesarias en aquellas acciones que se salgan de los parámetros de control.
- Realizar una implementación participativa del plan estratégico, comenzando por la alta dirección puesto que, al ser el primero que se realiza de manera formal, éste será objeto de perfeccionamiento una vez sea socializado a toda la empresa.
- Adoptar el Acuerdo de Accionistas propuesto, como un primer paso para el establecimiento de un gobierno corporativo que permita apoyar a la familia fundadora en el manejo y administración de la organización en los años venideros.
- Implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible como estándar referencial para reportar la gestión en materia de sostenibilidad que realice la organización.

10. Conclusiones

El plan de direccionamiento estratégico formulado se fundamenta en los conceptos de estrategia de diferentes referentes teóricos de la administración, enriqueciendo la gestión actual de todos los colaboradores de la organización.

Este plan cumple con el propósito de asegurar la sostenibilidad de la organización en el tiempo y se compone de 12 objetivos, 7 estrategias, 24 tácticas y 19 indicadores de gestión descritos en el cuadro de mando integral.

Los objetivos aquí planteados están alineados con la nueva plataforma estratégica que destaca la generación de valor, la innovación y la sostenibilidad como factores relevantes para desarrollar una ventaja competitiva sólida.

Tanto la proposición de una nueva plataforma estratégica como de una estructura organizacional buscan adecuar a la organización a los desafíos actuales permitiendo la toma de decisiones determinantes de una manera más ágil que le permita lograr su visión.

La formulación del plan se realiza bajo una perspectiva holística que abarca los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial a partir de la integración con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y principios de Pacto Global de las Naciones Unidas por parte de la empresa.

El plan promueve la transición hacia una completa economía circular, reduciendo la dependencia del PET y reemplazándolo en su cadena de suministro por materiales más amigables con el medio ambiente como los bioplásticos.

Esta investigación evidencia la importancia para la organización de contar con un acuerdo de accionistas como base para la construcción de un gobierno corporativo que permita dirigirla adecuadamente.

Finalmente, este proceso de investigación y propuesta estratégica ha fomentado la autoconstrucción de conocimiento en los autores, al aplicar conceptos abarcados en las diferentes unidades de estudio de la Maestría en Administración de Empresas y aplicarlos a una empresa colombiana de tamaño mediano como ACEBRI S.A.S.

11. Referencias Bibliográficas

- ACEBRI. (2019). *ACEBRI: Fabricación de insumos plásticos en PET*. Acebri.
<https://www.cebri.com/>
- ACEBRI S.A.S. (2019). *Historia de ACEBRI*. ACEBRI. <https://www.cebri.com/historia>
- ACEBRI S.A.S. (2020a). *DPQ02 Organigrama—Versión 20*.
- ACEBRI S.A.S. (2020b). *Quienes somos*. ACEBRI. <https://www.cebri.com/quienes-somos>
- ACEBRI S.A.S. (2020c). *Memorias del evento de lanzamiento línea avícola*. https://issuu.com/cebri_col/docs/revista_de_evento_empaques_huevos__10_
- ACEBRI S.A.S. (2020d, junio). *ACEBRI - Lámina de Flores*. ACEBRI. <https://www.cebri.com/lamina-rosas>
- ACEBRI S.A.S. (2020e). *DPQ01- Mapa de Procesos- V22*. https://www.kawak.com.co/cebri/gst_documental/doc_visualizar.php?v=172
- ACEBRI S.A.S. (2020f, julio). *Informe sobre percepción de la Planeación estratégica en Acebri S.A.S.* <https://docs.google.com/forms/d/1l3SjSA9TBvlk5QkB6xRKmPJ-ooaO4Tw8zr16mdMsB8g/edit>
- ACEBRI S.A.S. (2020g). *Estados Financieros ACEBRI S.A.S. A cierre de ejercicio 2020*.
- Acevedo, O. (2020, agosto 20). *Entrevista a la Jefe de TH de ACEBRI S.A.S.* [Videollamada Google Meet].
- Acevedo R., O. R. (2021, marzo 9). *Entrevista personal sostenida con la Jefe de Talento Humano de ACEBRI S.A.S.* [Comunicación personal].
- Acoplásticos. (2018). *ACOPLÁSTICOS ABANDERA ESTRATEGIA POR UN MEJOR MANEJO AMBIENTAL*. <http://www.acoplasticos.org/index.php/mnu-noti/180-ns-180201>
- Acoplásticos. (2020a). *Plásticos en Colombia 2020-2021*. <https://acoplasticos.org/AFshju-raaF47lfjbOSTNKYs4831geps-fiq57DRCFws38164LXIEMF14hqnr/uWnfRy9q/pec21/36/>

- Acoplásticos. (2020b). *PROHIBICIÓN DE PLÁSTICOS DE UN SOLO USO: DETALLES DE LA INICIATIVA QUE TOMA FUERZA EN EL CONGRESO*. <https://www.acoplásticos.org/index.php/mnu-noti/395-ns-201212>
- Acoplásticos. (2020c). *ENCUESTA DE PRECIOS DEL MERCADO DE RECICLAJE EN COLOMBIA*.
- ACP. (2021). *Informe económico Tendencias inversión E&P en Colombia 2020 y perspectivas 2021*. <https://acp.com.co/web2017/es/asuntos/economicos/691-informe-economico-tendencias-inversion-e-p-en-colombia-2020-y-perspectivas-2021>
- Aguilera, A. (2010, abril). Vista de Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. Strategic direction and entrepreneurial growth: Some reflections on their relationship |. *Revista científica Pensamiento y Gestión de la Universidad del Norte*. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
- Álvarez, D., & Viltard, L. (2016). Herramientas De Análisis Estratégico. *STRATEGIC ANALYSIS TOOLS.*, 14, 45–64.
- Amat Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Gestión 2000.
- ANLA. (2017). *Exclusión del IVA por Adquisición de Elementos, Maquinaria y Equipos Requeridos para Sistemas de Control y Monitoreo Ambiental | Anla*. <http://portal.anla.gov.co/exclusion-del-iva-adquisicion-elementos-maquinaria-y-equipos-requeridos-sistemas-control-y-monitoreo>
- Asociación Económica y Marketing S.C. (2009). *Calculadora de Muestras*. https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php
- Asuntos Legales. (2016). *Los protocolos de familia en serio*. <https://www.asuntoslegales.com.co/opinion/los-protocolos-de-familia-en-serio-2445231>
- Balestrini Acuña, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación: (Para los Estudios formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles)*. Consultores Asociados BL.
- Banco de la República. (2017). *Sectores económicos—Enciclopedia | Banrepcultural*. https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos
- Banco Mundial. (2021, marzo 24). *Colombia: Panorama general* [Text/HTML]. World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th edition). Pearson.
- Barreto, J. (2021, marzo 10). *Entrevista personal sostenida con el Jefe de Diseño e Innovación de ACEBRI S.A.S.* [Comunicación personal].
- BBC. (2021, mayo 11). Los tres escenarios a los que se enfrenta Colombia tras la ola de protestas y violencia. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-57066928>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*.
- Blanco, E. (2014a). Estrategia: Conceptos Y Vínculos. *Debates IESA*, 19(1), 36–39.
- Blanco, E. (2014b). Estrategia: Conceptos y Vínculos. *Debates IESA*, XIX(1), 4.
- Briceño M., C. (2020, septiembre 3). *Entrevista al Gerente General de ACEBRI* [Comunicación personal].
- Briceño M., C. (2021, marzo 8). *Entrevista personal sostenida con el Gerente General de ACEBRI S.A.S.* [Comunicación personal].
- CAF. (2012). *Gobierno Corporativo en América Latina*. <http://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/gobierno-corporativo-importancia-empresas-estado.pdf>
- Camacol. (2020). *Plan de reactivación 2020-2022*. <https://camacol.co/sites/default/files/documentos/PLAN%20DE%20REACTIVACI%C3%93N%202020%20-2022.pdf>
- CAR. (2021). *DGA*. <https://sites.google.com/view/consultawebdga/p%C3%A1gina-principal>
- Casillas, J. C., Díaz Fernández, C., & Vázquez Sánchez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Thomson.
- Castaño Ramírez, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*, 235, 147–173.
- CCF- Cámara de Comercio de Facatativá. (2020). *Registro Mercantil de EMPRESA COLOMBIANA DEL PLÁSTICO S.A.S.*
- CEJ. (2021, enero 12). *Índice de Estabilidad Política y Ausencia de Violencia en Colombia 2019*. Corporación Excelencia en la Justicia. <https://cej.org.co/indicadores-de-justicia/comparacion-internacional/indice-de-estabilidad-politica-y-ausencia-de-violencia-en-colombia-2019/>
- CEPAL. (2017, mayo 31). La RSE: Una Prioridad en el Mundo Empresarial Moderno. *Pacto Global*. <http://www.pactoglobal.org.bo/recursos/la-rse-una-prioridad-mundo-empresarial-moderno/>

- Chiavenato, I., Sapiro, A., & Mascaró Sacristán, P. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Colombia Productiva. (2019). *Plan de Negocios del sector Plásticos a 2032*.
<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/sectoriales/publicaciones-plasticos-y-pinturas/plan-de-negocio-industria-de-plasticos-2019-2032>
- Ley 1258, núm. 1258 (2008).
- Congreso de la República de Colombia. (2019). *Proyecto de Ley 080 de 2019*.
<http://www.andi.com.co/Uploads/PL%20080-19%20Plasticos.pdf>
- DAATER. (2019). *Home*. DAATER. <https://daater.com/>
- D'Alessio, F. (2019). *Liderazgo y atributos gerenciales, Una visión global y estratégica*.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7296>
- DANE. (2020). *Boletín técnico Índice de producción industrial (IPI) junio 2020*. 16.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>
- Dessler, G. (1993). *Organización y administración: Enfoque situacional*. Prentice-Hall.
- DIAN. (2020a). *Beneficios del Operador Económico Autorizado*.
<https://www.dian.gov.co/aduanas/oea/Documents/beneficios%20OEA.pdf>
- DIAN. (2020b). *Consulta Estado RUT*. <https://muisca.dian.gov.co/WebArquitectura/DefLoginMb.faces>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. HarperCollins.
- Ellen MacArthur Foundation. (2017). *Economía Circular*. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>
- Emgesa. (2010). *Memoria Anual Emgesa 2010*. https://www.enel.com.co/content/dam/enel-co/espa%C3%B1ol/accionistas_e_inversionistas/generaci%C3%B3n1/informaci%C3%B3n_financiera/memorias_anuales/2010/Memoria-Anual-Emgesa-2010.pdf
- FAO. (s/f). *EL DESARROLLO SOSTENIBLE*. Recuperado el 5 de julio de 2021, de
<http://www.fao.org/3/x5600s/x5600s05.htm#el%20concepto%20del%20desarrollo%20sostenible>
- Forbes, F. (2021, mayo 19). *Colombia perdió el grado de inversión por parte de Standard & Poor's*. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2021/05/19/economia-y-finanzas/colombia-perdio-el-grado-de-inversion-por-parte-de-standard-poors/>

- Gaitán, A., & Castro, J. D. (2001). *Sociedades de familia en Colombia: 2001: Andrés Gaitán Roza, José Danilo Castro Velasco*. Superintendencia de Sociedades.
- García, C. P. (2019). EL MODELO DE COMPETENCIAS EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR. *ETEA Cordoba*, 32.
- Garzón, M., & Ibarra, A. (2014). *Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial*. 26.
- Gil, A., & Barcellos, L. (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 1–22.
- Grupo Plastilene. (2021). *Grupo Plastilene—Lo importante es lo que llevamos dentro*. Grupo Plastilene - Lo importante es lo que llevamos dentro. <https://grupoplastilene.com/>
- Gutierrez Ossa, J. A. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano. (Redefinition and Trends of the Concept of Strategy for the Colombian Manager. With English summary.). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 153–167.
- Hart, S., & Milstein, M. (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
- INCAE Business School. (2017, julio 18). *Renovarse o morir: La importancia del cambio profesional*. <https://www.incae.edu/es/blog/2017/07/18/renovarse-o-morir-la-importancia-del-cambio-profesional.html-0>
- Jambeck, J. R., Geyer, R., Wilcox, C., Siegler, T. R., Perryman, M., Andrady, A., Naran, R., & Law, K. L. (2015). Plastic waste inputs from land into the ocean. *Science*, 347(6223), 768–771. <https://doi.org/10.1126/science.1260352>
- Jones, G., & George, J. (2019). *Administración contemporánea*. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9160>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150–161.
- Laiton, C. A. (2021, marzo 11). *Entrevista personal sostenida con el Jefe de Planta de ACEBRI S.A.S.* [Comunicación personal].
- López Salazar, A. (2006). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: Una revisión bibliográfica. *econoquantum*, 2/(1), 141–164. <https://doi.org/10.18381/eq.v2i1.171>
- Lozano, C. (2021, marzo 12). *Entrevista personal sostenida con la Jefe Administrativa y HSEQ de ACEBRI S.A.S.* [Comunicación personal].

- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things* (1st ed). North Point Press.
- MinCIT. (2016). *Política de Desarrollo Productivo*. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/temas-de-interes/politica-de-desarrollo-productivo>
- MinCIT. (2019). *Sociedades BIC Empresas con propósito*. 22.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Family business: Concepts and models for analysis. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, NA(41), 116–149. <https://doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- Naciones Unidas. (2020). *El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales*. United Nations; United Nations. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-lab%C3%BAqueda-de-soluciones-para-retos-globales>
- NaturePlast. (s/f). PLA: ÁCIDO POLILÁCTICO. *NaturePlast*. Recuperado el 8 de agosto de 2019, de <http://natureplast.eu/es/matiere/pla-acido-polilactico/>
- NOVASOFT. (2020). *NOVASOFT Empresarial 11 Software licenciado a EMPRESA COLOMBIANA DEL PLASTICO SAS NIT 900161996-5*.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible | PNUD*. (s/f). UNDP. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- OCDE. (2016). *G20/OCDE Principios de Gobierno Corporativo*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Olaya, S. (2020, julio). La Responsabilidad Social Empresarial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible como complemento organizacional | *Adversia*. *Adversia*, 24. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/343092>
- Olcese, A. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2102/lib/bibliotecaeansp/reader.action?docID=3195205&query=olcese>
- Pacheco, E., & Blanco, M. (2015). Metodología mixta: Su aplicación en México en el campo de la demografía. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 30(3), 770.
- Pacto Global Red Colombia. (2021). *SDG Action Manager: Nueva herramienta para que empresas midan su contribución a la Agenda 2030 | news*. <https://www.pactoglobalcolombia.org/news/nueva-herramienta-para-que-empresas-midan-su-contribucion-a-la-agenda-2030.html>

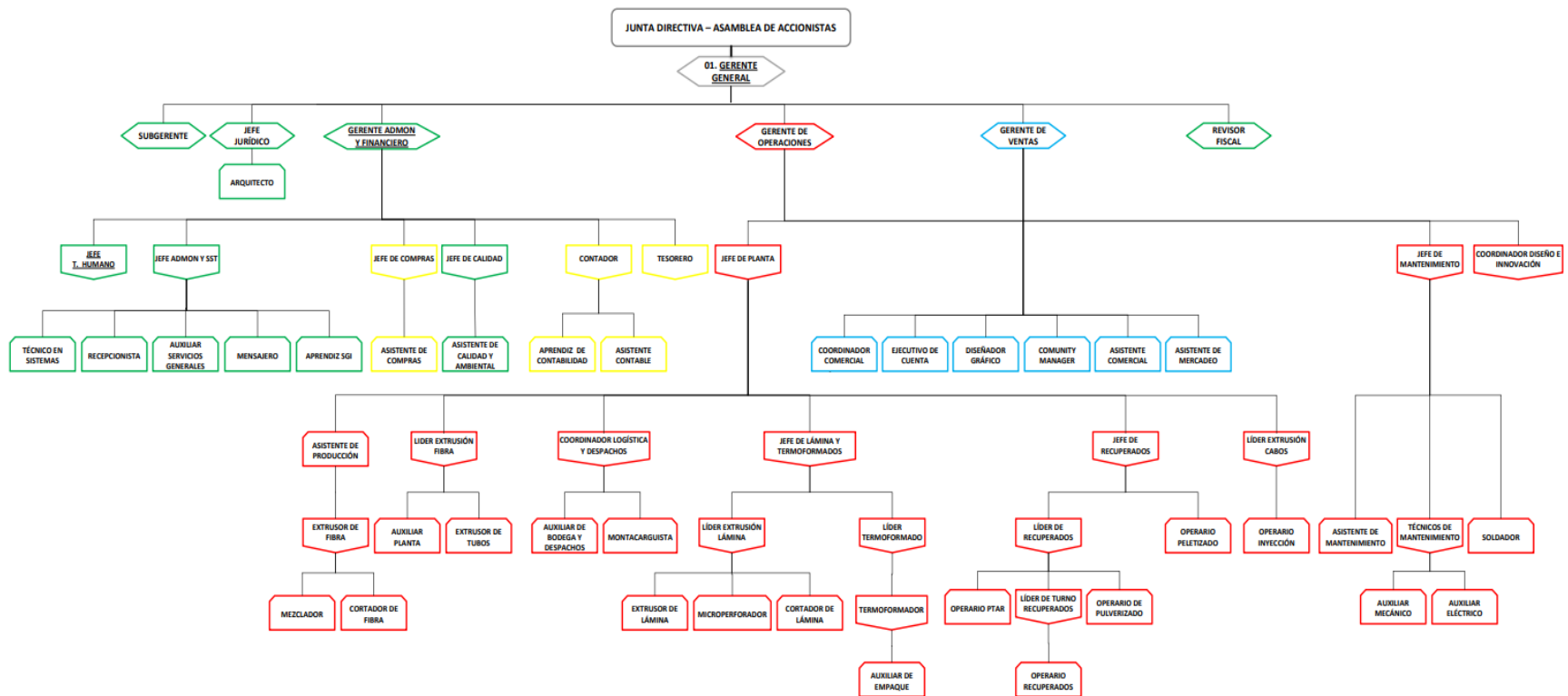
- Pérez, R. (2014). *La planeación estratégica en las pymes colombianas: Un aporte para empresas contratistas de la FAC*. <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.133>
- Pérez-Uribe, R., Gaitán, M. G., & Potes, M. N. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en PyMEs colombianas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 65, 77–106. <https://doi.org/10.21158/01208160.n65.2009.461>
- Pérez-Uribe, R., & Guzmán, D. O. (2014). *Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión para las Organizaciones (MIIGO®): -Marco General-*. 37.
- PLASCO. (2017). *Linea de Extrusión de Monofilamentos de Cerdas*. https://www.plasco.com.tw/es/products_Monofilament_Bristle_Extrusion_Line_mnb.html
- PlasticsEurope. (s/f). *EL PLÁSTICO EN EL SECTOR DE LA EDIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN*. Recuperado el 24 de mayo de 2021, de <https://www.plasticseurope.org/es/about-plastics/building-construction>
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press ; Collier Macmillan.
- Porter, M. E. (1997). *Ser competitivos*. Deusto.
- Procolombia. (2020a, abril 22). *En Colombia las empresas exportadoras aplican cada vez más estándares sostenibles*. Sala de Prensa | PROCOLOMBIA. <https://procolombia.co/noticias/en-colombia-las-empresas-exportadoras-aplican-cada-vez-mas-estandares-sostenibles>
- Procolombia. (2020b, mayo 28). *El sector plástico en Colombia se reinventa*. Sala de Prensa | PROCOLOMBIA. <https://procolombia.co/noticias/covid-19/el-sector-plastico-en-colombia-se-reinventa>
- PWC. (2019). *Colombia Family Business*. [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)
- Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377–389.
- Quiroga, Á. (2021, marzo 11). *Entrevista personal sostenida con la Jefe de Calidad de ACEBRI S.A.S.* [Comunicación personal].
- Ribero, D. (2021, marzo 9). *Entrevista personal sostenida con la contadora de ACEBRI S.A.S.* [Comunicación personal].

- Salazar, J. de J. (2012). *La responsabilidad social corporativa: Teoría y evidencia para México*. <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2076/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Sampedro, M. (2019). *Formulación de la plataforma estratégica organizacional para la agencia de medios PDT de Clínica Especialistas del Poblado*. http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2557/1/Formulacion_plataforma_estrategica_organizacional.pdf
- Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (2010). Empresas familiares en Colombia: Hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1). <https://doi.org/10.31910/rudca.v13.n1.2010.717>
- Semana. (2021, febrero 11). *Se aprueba en Bogotá la eliminación gradual de plásticos de un solo uso*. Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. <https://www.semana.com/nacion/articulo/aprueban-en-el-concejo-de-bogota-proyecto-que-prohibe-plasticos-de-un-solo-uso/202139/>
- Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología. En *Instname: Universidad de los Andes*. 3R Editores. <https://repositorio.unian-des.edu.co/handle/1992/46578>
- SGS. (2011). *Certificado CO11/4237 ISO 9001 versión 2008 ACEBRI S.A.S. de NIT 900161996-5*.
- Soler, V. G., & Molina, A. I. P. (2012). Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(2), 3.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2019). *Patentes | Superintendencia de Industria y Comercio*. <https://www.sic.gov.co/patentes>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2021). *Búsqueda de solicitudes de Diseño Industrial*. <http://sipi.sic.gov.co/sipi/Extra/IP/DS/Qbe.aspx?sid=636131609576639275>
- Supersociedades. (2020). *Portal de Información Empresarial*. <http://pie.supersociedades.gov.co/Pages/default.aspx#/empresa?razon=EMPRESA%20COLOMBIANA%20DEL%20PLASTICO%20S.A.S.&nit=900161996>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11–16.
- Thompson, A., Strickland III, A. J., Sutton, C., Peteraf, M., Janes, A., & Gamble, J. (2018). *Administración estratégica*. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Treviño-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares: Visión Latinoamericana : estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Prentice Hall.

- Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales, Sandoval, J. H., Guerrero, D. E., & Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales. (2010). Empresas familiares en Colombia: Hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1).
<https://doi.org/10.31910/rudca.v13.n1.2010.717>
- Universidad ECCI. (2020). *Boletín Informativo ECCI gente 2020-1*.
https://www.ecci.edu.co/sites/default/files/2020-06/boletin_ECCIgente_2020-1.pdf
- Universidad Nacional de Colombia, Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., Universidad Nacional de Colombia, Montoya Monsalve, J. N., & Universidad Nacional de Colombia. (2016). Family business: Concepts and models for analysis. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, NA(41), 116–149. <https://doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- Uribe, R. P., Nieto, M., Vargas, H., & Diaz, H. (2015). *MIC MAC, APLICADO A LOS COMPONENTES DEL PENTEX, UNA APROXIMACIÓN A LA VALIDACIÓN DE LAS MATRICES*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4816.3681>
- Viltard, L. A. (2019). Agilidad El Próximo Salto Cuántico En El Gerenciamiento De Las Pyme De Argentina. *AGILITY THE NEXT QUANTUM LEAP IN ARGENTINEAN SME'S MANAGEMENT.*, 19, 79–108.
- Vinipack. (2018). *Vinipack S.A.S. - Una empresa del Grupo Plastilene*. Vinipack S.A.S.
<http://vinipack.grupoplastilene.com/>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Fiscó Beltrán, R. M., Wheelen, K., Hoffman, A. N., & Figueroa Delgado, L. O. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: Hacia la sostenibilidad global*. <https://elibro.net/ereader/elibrodemo/108480>

Anexos

A. Organigrama actual de ACEBRI S.A.S.



LEYENDA: SUBRAYADO: FACULTAD SANCIONATORIA

ADM. ● FIN. ● COMERCIAL ● PRODUCTIVO ●

B. Resultados Aplicación Modelo MMGO-PENTEX

	AR	AB	AQ	CB	CL	CA	VL	DR	JE	JB	LP	OA	Promedio
Planeación	68,75	37,50	37,50	60,42	45,83	64,58	66,67	39,58	62,50	43,75	39,58	43,75	50,87
Sistema de finalidades	75,00	37,50	39,58	81,25	60,42	58,33	31,25	25,00	60,42	37,50	58,33	43,75	50,69
Estrategias	66,67	52,08	39,58	72,92	54,17	56,25	43,75	33,33	70,83	37,50	52,08	39,58	51,56
Estructura organizacional	75,00	50,00	44,44	61,11	58,33	72,22	41,67	48,61	59,72	52,78	58,33	50,00	56,02
Asociatividad	73,33	61,67	30,00	71,67	60,00	65,00	38,33	35,00	48,33	65,00	55,00	46,67	54,17
Responsabilidad social	43,75	64,58	50,00	66,67	33,33	62,50	41,67	41,67	50,00	43,75	27,08	52,08	48,09
Entorno económico	62,50	41,67	29,17	66,67	27,08	56,25	31,25	41,67	56,25	27,08	27,08	35,42	41,84
Estrategia y estructura organizacional	66,43	49,29	38,61	68,67	48,45	62,16	42,08	37,84	58,29	43,91	45,36	44,46	50,46
Orientación de la empresa hacia el mercado	55,56	60,19	28,70	55,56	37,04	64,81	64,81	62,04	55,56	38,89	36,11	47,22	50,54
Estrategia de producto o servicio	52,38	42,86	32,14	58,33	32,14	67,86	65,48	63,10	64,29	47,62	57,14	53,57	53,08
Comercio exterior	56,94	48,61	34,72	60,42	43,06	59,03	54,86	63,89	61,81	43,75	50,69	44,44	51,85
Mercadeo y comercialización	54,96	50,55	31,86	58,10	37,41	63,90	61,72	63,01	60,55	43,42	47,98	48,41	51,82
Cultura organizacional	81,25	39,58	35,42	72,92	62,50	39,58	41,67	58,33	62,50	45,83	56,25	70,83	55,56
Gestión humana	63,89	40,28	36,81	63,19	34,72	63,89	49,31	68,75	56,94	48,61	42,36	70,83	53,30
Talento humano - cultura organizacional	72,57	39,93	36,11	68,06	48,61	51,74	45,49	63,54	59,72	47,22	49,31	70,83	54,43
Información	70,00	36,67	40,00	81,67	55,00	65,00	55,00	85,00	56,67	63,33	51,67	55,00	59,58
Inversión	61,67	28,33	31,67	60,00	48,33	60,00	56,67	73,33	70,00	63,33	48,33	46,67	54,03
Operación	63,89	43,06	41,67	59,72	44,44	79,17	68,06	76,39	61,11	70,83	51,39	70,83	60,88
Financiamiento	53,33	26,67	20,00	68,33	53,33	71,67	55,00	81,67	60,00	71,67	36,67	90,00	57,36
Costos	63,33	43,33	45,00	71,67	50,00	76,67	58,33	76,67	55,00	55,00	53,33	75,00	60,28
Rentabilidad	51,67	50,00	18,33	61,67	45,00	65,00	56,67	75,00	50,00	36,67	31,67	75,00	51,39
Tributos / impuestos	36,11	41,67	27,78	65,28	54,17	80,56	52,78	79,17	45,83	63,89	50,00	76,39	56,13
Finanzas	57,14	38,53	32,06	66,90	50,04	71,15	57,50	78,17	56,94	60,67	46,15	69,84	57,09
Equipo humano y procesos de innovación	56,25	66,67	52,08	66,67	39,58	77,08	41,67	43,75	72,92	62,50	41,67	50,00	55,90
Conocimiento	72,22	41,67	47,22	80,56	61,11	86,11	38,89	44,44	72,22	83,33	66,67	58,33	62,73
Innovación y conocimiento	64,24	54,17	49,65	73,61	50,35	81,60	40,28	44,10	72,57	72,92	54,17	54,17	59,32
Producción o prestación de servicios	75,83	51,67	54,17	63,33	43,33	52,50	45,83	55,00	46,67	58,33	53,33	40,00	53,33
Gestión ambiental	60,71	41,07	59,52	57,74	47,62	58,33	72,62	45,24	61,90	57,14	52,98	51,19	55,51
Logística	63,10	66,67	58,33	64,29	55,95	50,00	57,14	34,52	64,29	66,67	66,67	44,05	57,64
Operaciones	66,55	53,13	57,34	61,79	48,97	53,61	58,53	44,92	57,62	60,71	57,66	45,08	55,49

C. Resultados Inv. Empresa Familiar

Inventario de la Empresa Familiar						
Aspectos para Evaluar	Puntaje	1	2	3	4	5
Las metas de la organización están claramente definidas	4	0	0	0	1	0
Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito	2	0	1	0	0	0
Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización	3	0	0	1	0	0
Existe un consejo de administración o consultivo donde se incluyen miembros ajenos a la familia y que sesiona periódicamente	2	0	1	0	0	0
Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven	4	0	0	0	1	0
Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia se otorgan de acuerdo con sus aportaciones y los valores de mercado	4	0	0	0	1	0
Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa	4	0	0	0	1	0
Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	4	0	0	0	1	0
La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad	4	0	0	0	1	0
La empresa cuenta con políticas claras sobre contratación y los miembros de familia se apegan a ella	4	0	0	0	1	0
Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.	4	0	0	0	1	0
La familia se reúne formalmente para reflexionar sobre temas de la empresa, y ha establecido un consejo de familia	3	0	0	1	0	0
La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia	4	0	0	0	1	0
Existe un plan de sucesión por escrito	2	0	1	0	0	0
Hay compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa	5	0	0	0	0	1
Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar	3	0	0	1	0	0
Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa	4	0	0	0	1	0
La empresa es más que una herramienta para generar dinero	5	0	0	0	0	1
Los miembros de la familia trabajan armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas	4	0	0	0	1	0
Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro y, han determinado cuándo y cómo se retirarán de la empresa	3	0	0	1	0	0
El negocio ha sido tasado y se revisa su valor periódicamente	4	0	0	0	1	0
La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan	2	0	1	0	0	0
La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla	4	0	0	0	1	0
Existen buenas razones para pensar que los herederos que reciban los bienes de sus mayores conservarán la armonía entre ellos una vez transferidos	4	0	0	0	1	0
El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares	3	0	0	1	0	0
Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión, particularmente sobre la propiedad del negocio	3	0	0	1	0	0
El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia	2	0	1	0	0	0
El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de sus decisiones al hacer el plan de sucesión	3	0	0	1	0	0
El esquema de propiedad en el plan de sucesión no generará conflictos entre descendientes	4	0	0	0	1	0
El sucedido y su cónyuge han desarrollado un presupuesto para su retiro	3	0	0	1	0	0
PUNTAJE		0	10	24	60	10
TOTAL		104/150				

D. Propuesta de Acuerdo de Accionistas

ACUERDO DE ACCIONISTAS PARA LA EMPRESA ACEBRI S.A.S.

PREÁMBULO: Nosotros, los abajo firmantes, en calidad de accionistas de la sociedad EMPRESA COLOMBIANA DEL PLÁSTICO S.A.S. de nombre comercial ACEBRI S.A.S. de NIT. 900-161-996-5, hemos realizado el presente acuerdo con el propósito de garantizar la continuidad en el tiempo y establecer los lineamientos básicos sobre los cuales las generaciones venideras dirigirán esta sociedad y las otras que deriven de ella. En pro de lograr el objetivo anteriormente señalado, a continuación, se detallan una serie de acuerdos a los cuales la totalidad de los accionistas se adhieren voluntariamente y sin coacción de ninguna índole. De igual modo, es claro que los acuerdos consignados en este documento harán parte de los máximos estatutos de la organización (Artículo 110 del Código de Comercio, trayendo consigo las implicaciones que se señalan en el Artículo 1602 del Código Civil), por lo tanto, tendrán validez y serán de obligatorio cumplimiento.

DEFINICIONES: Se denomina SOCIOS a las personas naturales o jurídicas que son accionistas de la sociedad objeto del presente acuerdo. Se denomina FAMILIARES a todas las personas vinculadas a los SOCIOS hasta el Segundo Grado de Consanguinidad y Afinidad. Se denomina FUNCIONARIOS a todas las personas, sean FAMILIARES y/o SOCIOS, que ejercen un cargo específico dentro de ACEBRI S.A.S.

PRIMERO - LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LOS SOCIOS:

MISIÓN: Establecer relaciones de armonía entre los SOCIOS que componen la sociedad ACEBRI S.A.S., para que, independientemente de las diferencias de criterio, siempre se busquen puntos de vista en común que permitan darle la dirección estratégica idónea que garantice la sostenibilidad de ACEBRI S.A.S. en el tiempo. Lo anterior, siempre en el marco de establecer relaciones respetuosas y colocando en primer lugar la relación de familia y hermandad que unen a todos los SOCIOS, por lo tanto, el interés colectivo de la familia fundadora debe primar sobre el interés particular de los SOCIOS o de sus FAMILIARES.

VISIÓN: Con el establecimiento de este acuerdo, los SOCIOS esperamos sentar las bases para la conformación de un gobierno corporativo que sea reconocido y aceptado por todas las partes interesadas, dando un sello de confianza y manejo transparente hacia el futuro.

SEGUNDO - CÓDIGO DE ÉTICA DE LOS SOCIOS:

PREÁMBULO: Los SOCIOS hemos acordado definir en el marco del presente acuerdo, una serie de principios que consideramos esenciales para el establecimiento de un marco ético mínimo sobre el cual se articulan las relaciones entre nosotros. Los principios que se detallan a continuación serán conocidos como el “Código de ética de los socios de ACEBRI S.A.S.” y forman parte íntegra del presente documento:

1. **VALORES:** En el desarrollo del objeto social de ACEBRI S.A.S., los SOCIOS promoverán entre sí con su actuar, los valores que han definido a la organización desde sus orígenes: Responsabilidad, Compromiso, Competitividad, Disciplina, Persistencia y Honestidad.
2. **UNIÓN Y ARMONÍA DE LOS SOCIOS:** Independientemente si los SOCIOS y sus FAMILIARES, actúan como FUNCIONARIOS o no en la sociedad, siempre se velará por mantener una unidad y armonía entre todos. Cualquier diferencia que surja, debe ser resuelta de forma rápida y sin que trascienda a los empleados y demás grupos de interés de la empresa.
3. **RESPECTO:** Entre todos los SOCIOS, sus FAMILIARES, sin importar si son o no FUNCIONARIOS de la sociedad, existirá un ambiente de respeto mutuo, en donde se promueva un tono y una forma constructiva de diálogo, independiente si se está de acuerdo o no con lo dicho por la otra persona. En ninguna circunstancia debe permitirse falta alguna de respeto, y mucho menos que esta sea visible ante personas ajenas al cuerpo directivo de ACEBRI S.A.S.
4. **PROPÓSITO DE PERMANENCIA:** Los SOCIOS manifiestan que se encuentran vinculados a la empresa de forma libre y es su deseo y propósito permanecer adherido a ella, más allá del vínculo familiar existente. De igual manera, se aclara que existe plena libertad para que un SOCIO decida salir y renunciar a los derechos y deberes de esta sociedad familiar.
5. **INTERÉS COMÚN SOBRE PARTICULAR:** Los SOCIOS reafirman el compromiso de priorizar el interés común de la sociedad sobre el interés particular de algún SOCIO o sus FAMILIARES.
6. **COMPROMISO CON CARLOS ALBERTO BRICEÑO:** Todos los SOCIOS reconocen que Carlos Alberto Briceño es una persona con una condición que le impide actuar por sí solo, por lo tanto, requiere que la protección de sus derechos e intereses sea realizada por algún otro SOCIO. En el momento de redactar este acuerdo, está siendo representada por sus padres. Sin embargo, en el evento de que alguno de ellos o los

dos padres falten, los demás SOCIOS o en su defecto algún FAMILIAR, sin importar si es o no FUNCIONARIO activo, debe velar por sus intereses. En todo caso, los SOCIOS se comprometen conjuntamente que la protección de Carlos Alberto Briceño estará siempre cubierta y será priorizada por delante de los intereses particulares de los demás integrantes de ACEBRI S.A.S.

7. TRANSPARENCIA: Los SOCIOS se comprometen en manejar los recursos económicos tales como dineros en efectivos, activos fijos (propiedades, vehículos, acciones, entre otros) de propiedad de la empresa, de forma prudente, evitando acceder a ellos para el beneficio individual. Cualquier acto que atente contra la transparencia por parte de cualquiera de los SOCIOS, FAMILIARES o FUNCIONARIOS, deberá ser de conocimiento de este cuerpo directivo, quien decidirá la sanción a la que haya lugar. Salvo autorización de la Junta Directiva o por Asamblea de Accionistas, no se le permitirá a ningún SOCIO ni a sus FAMILIARES hacer uso de recursos físicos, muebles e inmuebles, vehículos y recursos tecnológicos de la empresa para uso particular.
8. JERARQUÍAS: Los SOCIOS se comprometen a respetar el orden jerárquico existente al interior de la empresa, y sin importar si ostentan la calidad de FUNCIONARIOS o no, se deben evitar dar órdenes o impartir instrucciones que contradigan la línea de mando interna. De igual forma, los SOCIOS se comprometen a no interferir en las decisiones que tomen la Gerencia General y/o la Junta Directiva de ACEBRI S.A.S.
9. IMPARCIALIDAD: Los SOCIOS deben evitar promover cualquier favoritismo, discriminación, prejuicio y cualquier acción que obstaculice los cambios que se deban dar al interior de la sociedad.
10. PROFESIONALIZACIÓN: Los SOCIOS acuerdan que no vincularán laboralmente a cualquier persona que no tenga la educación mínima requerida ni las habilidades básicas para desempeñar un determinado cargo dentro de ACEBRI S.A.S., independientemente si son o no FAMILIARES o amigos de alguno de los SOCIOS. Sin embargo, lo anterior no impide que los SOCIOS puedan recomendar terceros, incluso FAMILIARES para ser FUNCIONARIOS de la empresa. En este caso, el aspirante deberá surtir todo el proceso de selección, como en cualquier otra persona que quiera trabajar en la empresa. En cualquier caso, Reconocemos que tanto el Gerente General como la Junta Directiva de ACEBRI S.A.S. tiene la suficiente libertad y completa autonomía para tomar las decisiones de aceptar o rechazar las postulaciones de personas recomendadas por los socios de la compañía.

11. **VIAJES Y GASTOS DE REPRESENTACIÓN:** Los SOCIOS se comprometen a relacionar en debida forma todos los gastos de representación en los que se incurran en ocasión a un viaje de negocios. Salvo que se autorice en asamblea de accionistas, ningún viaje que no tenga la naturaleza de ser de negocios debe ser costado por la empresa ACEBRI S.A.S. De igual forma, los socios evitarán relacionar gastos que no correspondan con actividades relacionadas con el objeto social de ACEBRI S.A.S. Si por algún motivo, no se cuenta con un comprobante válido que sustente la erogación, esta debe ser asumida directamente por el SOCIO.
12. **NEGOCIOS PERSONALES** Los SOCIOS se comprometen a evitar realizar negocios personales, dentro del horario laboral si son FUNCIONARIOS, o utilizando las influencias de ser SOCIO o FAMILIAR de alguno de ellos para llegar a los empleados y demás personas que conforman la organización.
13. **COMISIONES Y BONIFICACIONES:** Los SOCIOS declaran que ni ellos ni sus FAMILIARES, sin importar si son o no FUNCIONARIOS activos, puede recibir comisión o bonificación alguna por parte de proveedores o clientes, por su intermediación en el cierre de una transacción, o por algún otro concepto relacionado. Si los SOCIOS o su FAMILIARES son FUNCIONARIOS, ellos pueden acceder al pago de comisiones o bonificaciones por productividad, en igualdad de condiciones que los demás trabajadores de la compañía que desempeñen un cargo similar.
14. **BUENA REPUTACIÓN:** Los SOCIOS se comprometen a que ellos ni sus FAMILIARES, cuidaran de la buena imagen y reputación de ACEBRI S.A.S., así como de la reputación de cada uno de los miembros de la familia fundadora, así permanezcan o no en la sociedad. Independientemente de las diferencias que puedan existir, ningún miembro podrá afectar la honra y la dignidad de los demás SOCIOS haciendo declaraciones en medios de comunicación, o en eventos de carácter público o privado. De igual modo, los SOCIOS se comprometen a respetar la figura y la autoridad del Gerente General y de la Junta Directiva seleccionada para la compañía, evitando hacer juicios de valor frente a terceros que pongan en duda su credibilidad.
15. **CONFIDENCIALIDAD:** Los SOCIOS se comprometen a manejar total discreción y confidencialidad de los asuntos que representen secretos comerciales, industriales y otros que, por su relevancia, no se deban divulgar. Esta confidencial abarca también a los FAMILIARES de los SOCIOS, por lo tanto, es deber de ellos manejar con total prudencia la información recibida.

16. **SOLIDARIDAD MUTUA:** La sociedad apoyará económica y logísticamente a cualquier SOCIO, que, por ocasión de su actividad empresarial, reciba amenazas o intimidaciones de parte de terceros. Los SOCIOS se comprometen a dar a conocer a los demás accionistas y miembros de la dirección de la compañía, si ellos o sus FAMILIARES son objeto de alguna extorsión o alguna vulneración a sus derechos básicos, para que los demás SOCIOS tomen las medidas que consideren pertinentes.
17. **MODIFICACIONES AL CÓDIGO DE ÉTICA** Cualquier modificación, aclaración y/o extensión al presente Código de Ética de los SOCIOS, deberá ser sometida a aprobación en asamblea de accionistas, dejando constancia en el acta respectiva.

TERCERO - CONSEJO DE FAMILIA

PREAMBULO: Mediante este acuerdo, los SOCIOS de ACEBRI S.A.S. constituyen el CONSEJO DE FAMILIA, órgano cuyo funcionamiento estará enmarcado dentro de los siguientes parámetros:

COMPOSICIÓN: El Consejo de Familia estará integrado por 3 Integrantes. En caso de ausencia permanente de alguno de ellos, podrá reemplazarlo otro miembro quien representará sus derechos en este consejo. Para tal efecto, este miembro debe tener lazos de consanguinidad hasta el segundo grado con los alguno de los integrantes asociados. Los miembros del CONSEJO de FAMILIA deben ser elegidos por la Asamblea de Accionistas de ACEBRI S.A.S. para períodos de dos (2) años.

MIEMBRO INVITADO: El Consejo de Familia podrá tener un Miembro Invitado, quien puede ser FAMILIAR pero no SOCIO de ACEBRI S.A.S., nombrado por períodos de dos (2) años, pudiendo ser reelegido por los miembros del Consejo de Familia. Su función será la de actuar como mediador y orientador para las discusiones entre los miembros del Consejo, y acudirá a las reuniones cuando sus miembros se lo soliciten.

PRESIDENCIA: Presidirá las reuniones del CONSEJO DE FAMILIA uno de sus miembros que como Presidente, que será elegido por la totalidad de integrantes del Consejo de Familia, para períodos consecutivos de dos (2) años, pudiendo ser reelegido. En sus ausencias, será reemplazado por el Vicepresidente del CONSEJO DE FAMILIA, quien también será elegido por el propio Consejo, y podrá ser reelegido por el mismo período. Se recomienda que el presidente de este consejo sea una persona distinta al presidente de la Junta Directiva o Gerente General, si está en cabeza del algún SOCIO que actúa como FUNCIONARIO en la sociedad.

REUNIONES: El Consejo de Familia tendrá reuniones ordinarias semestrales, y extraordinarias en cualquier momento. En ambos casos, las convocatorias podrán ser solicitadas al Presidente por cualquiera de sus miembros.

QUORUM: El Consejo de Familia podrá sesionar con la presencia de 2 de sus 3 Integrantes.

DECISIONES El propósito es lograr decisiones por consenso. No obstante, cuando no se logre unanimidad frente a algún asunto en discusión, los miembros del Consejo de Familia lo someterán a consideración y mediación del Miembro Invitado. En todo caso, si la diferencia de criterio persiste, habrá votación teniendo en cuenta la participación accionaria de cada SOCIO que hace parte del Consejo de Familia.

ATRIBUCIONES: El Consejo de Familia tendrá sus atribuciones relacionadas al control de todos y cada uno de los aspectos de que trata el acuerdo de accionistas de ACEBRI S.A.S. Su labor esencial será la de orientación y veeduría para el cumplimiento de los pactos establecidos entre los SOCIOS consignados por el presente acuerdo. Tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute, se ajuste, se modifique o se suspenda cualquier acto que tenga que ver con lo aquí dispuesto.

OBJETIVOS: a) Servir de espacio formal para el diálogo respetuoso entre los SOCIOS y/o FAMILIARES en representación de estos, para dialogar, discutir, analizar y decidir aspectos relacionados con la vigencia y continuidad de lo estipulado en el presente acuerdo. b) Velar por el adecuado cumplimiento de todos los acuerdos existentes entre los SOCIOS c) Emitir con la debida formalidad un concepto oportuno sobre la interpretación de cualquier aspecto de este acuerdo, siempre y cuando SOCIOS o la Junta Directiva de ACEBRI S.A.S. así lo requieran. d) Recoger y discutir las inquietudes de los SOCIOS o de sus FAMILIARES o de los miembros de la Junta Directiva de la compañía, en relación con la conveniencia de modificar o reformular algún o algunos aspectos relativos a este acuerdo. e) Llevar Actas respectivas de cada reunión en libro aparte. El secretario será el tercer miembro que no es presidente ni vicepresidente del Consejo de Familia.

CUARTO – GOBIERNO CORPORATIVO

Los SOCIOS de esta empresa acuerdan que el Gobierno Corporativo será el máximo órgano rector de la sociedad, y actuará de manera independiente al Consejo de Familia. Este Gobierno estará encabezado por una JUNTA DIRECTIVA conformada por un número impar de sus miembros.

CONFORMACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA: De acuerdo al artículo 434 del Código del Comercio, la junta debe conformarse por un número impar de miembros, siendo 3 el número mínimo. Cada representante deberá tener su suplente respectivo. De acuerdo al artículo 435 del Código del Comercio, los miembros de junta no podrán ser familiares ni tener parentesco entre sí, por lo que sólo uno de los miembros de la familia será designado por el Consejo de Familia para que haga parte de la Junta Directiva. Los otros dos miembros deben externos a la organización y no pueden ser familiares ni tener algún grado de relación con alguno de los miembros de la familia fundadora. Se anima a los socios a que designen personas expertas y técnicas que contribuyan al direccionamiento estratégico de la organización.

QUORUM: Se sesionará con 2 de los 3 miembros de Junta Directiva.

PERIODICIDAD: Las reuniones deberán ser trimestrales.

DECISIONES: Las decisiones tomadas son de obligatorio cumplimiento para todos los miembros de la organización.

VIGENCIA: En asamblea de accionistas debe validarse cada DOS AÑOS, la permanencia o renovación de la junta directiva, a menos de que uno de los miembros decida renunciar antes de este tiempo, para lo cual se deberá convocar una asamblea extraordinaria dentro de los sesenta (60) días siguientes para designar el reemplazo respectivo. Si el miembro que renuncia corresponde al seleccionado por el consejo de familia, este podrá delegar en otra persona familiar que asuma su rol dentro de la junta directiva, sin necesidad de convocar una asamblea para tal fin.

QUINTO - CONVENIO PARA INGRESO Y SALIDA DE SOCIOS

Los SOCIOS de esta empresa acuerdan que se reglamentarán las siguientes situaciones que derivan en el ingreso o salida de un SOCIO de la empresa.

HERENCIA DE ACCIONES POR MUERTE: Los SOCIOS reconocen que como resultado de Derechos Herenciales derivados de testamentos de los socios y dentro de las normas del Derecho de Familia y de la normatividad vigente en materia de Sucesiones, nuevas personas pueden llegar a pertenecer a la sociedad.

DONACIÓN DE ACCIONES DE UN SOCIO A OTROS: Por el presente acuerdo, los SOCIOS acuerdan que cualquier donación o cesión de acciones de la empresa ACEBRI S.A.S. a un FAMILIAR, FUNCIONARIO o un tercero deberá quedar aprobada en Asamblea de Accionistas previamente, de lo contrario esta práctica queda sin validez alguna.

CAPITULACIONES MATRIMONIALES: Por el presente acuerdo de accionistas, los SOCIOS se comprometen a realizar Capitulaciones Matrimoniales que incluyan los activos y las acciones relacionadas con la participación en la sociedad ACEBRI S.A.S.

EMBARGO DE LAS ACCIONES DE UN SOCIO: Los SOCIOS se comprometen a que en ningún caso, ni ellos ni sus FAMILIARES ofrecerán como garantía la pignoración de las acciones de la sociedad, en desarrollo de negocios particulares de los SOCIOS y ajenos a la operación de esta compañía, evitando así un posible embargo de las acciones.

SEXTO - CRITERIOS DE VINCULACIÓN LABORAL PARA LOS FAMILIARES

Las siguientes son las condiciones que los SOCIOS han definido para la participación laboral de ellos y FAMILIARES en la compañía (convertirse en FUNCIONARIOS). En primer lugar, únicamente los SOCIOS de y sus FAMILIARES hasta el segundo grado de consanguinidad tendrán la opción de vincularse profesionalmente a la empresa. No se contempla la vinculación de los cónyuges de alguno de los SOCIOS de ACEBRI S.A.S. (Excluyendo únicamente a Don Carlos Briceño y su señora esposa), ni de ningún otro miembro de la familia política de los SOCIOS de esta compañía, salvo que haya un candidato que, a juicio de la Junta Directiva y del Consejo de Familia, reúna los requisitos de experiencia y educación suficientes y cuente con pruebas claras de su idoneidad para desempeñar un determinado cargo en la empresa.

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN: Se hará de la misma manera y cumpliendo los mismos pasos que estipula el procedimiento de contratación de ACEBRI S.A.S. Si el cargo lo amerita, como puede una Gerencia de Departamento, se hará una entrevista con la Junta Directiva para que ella emita un concepto favorable de su contratación.

INDUCCIÓN: El nuevo FUNCIONARIO, deberá recibir inducción sobre los manuales y procedimientos que rigen la organización y el cargo que desempeñará en la organización. El conocimiento de este acuerdo debe formar parte de esta inducción, sin importar si es SOCIO o FAMILIAR de alguno de ellos.

CAPACITACIÓN: El nuevo FUNCIONARIO deberá atender con disciplina el programa oficial de capacitación que la empresa tenga establecido para cada cargo, aprobando los exámenes de suficiencia, si es el caso.

ASPECTOS DISCIPLINARIOS: El nuevo FUNCIONARIO, sin importar si es SOCIO o FAMILIAR también les asiste la obligación y responsabilidad del cumplimiento de los horarios establecidos y acordados para el cargo, debiendo observar todas y cada una de las estipulaciones consignadas en el Reglamento Interno de Trabajo y en el Reglamento de

Higiene y Salud Ocupacional de ACEBRI S.A.S. En el caso que este nuevo FUNCIONARIO incurra en alguna falta disciplinaria, debe someterse a la solicitud de descargos para hacer el trámite formal de evaluación de dicha falta y a sus consecuencias, correspondiéndole al jefe inmediato, proceder de acuerdo con lo establecido en el Reglamento antes referido. Los SOCIOS se comprometen a no intervenir en el proceso disciplinario de este nuevo FUNCIONARIO.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: El jefe inmediato del nuevo FUNCIONARIO, debe realizar de forma periódica la evaluación del desempeño, y reportar sus resultados al Consejo de Familia, y si lo amerita, también a la Junta Directiva.

PROMOCIÓN O ASCENSOS: El jefe inmediato del nuevo FUNCIONARIO tendrá la potestad de analizar y aprobar el ascenso de acuerdo con los méritos profesionales y desempeño demostrados por medio de las evaluaciones desempeño. En todo caso, toda promoción y ascenso de un FUNCIONARIO, sea SOCIO o FAMILIAR de este, será autorizado por el Consejo de Familia.

TÉRMINO DEL VÍNCULO LABORAL Para dar por terminado el vínculo laboral del FUNCIONARIO con ACEBRI S.A.S., cualquiera que fuere la causa, se procederá a aplicar el procedimiento señalado por el Reglamento Interno de Trabajo de ACEBRI S.A.S. Queda establecido que, en caso de renuncia voluntaria, está prohibido reconocer al familiar que se retira cualquier bonificación o indemnización extralegal, salvo que la Junta Directiva o la Asamblea de Accionistas tenga a bien contemplarlo y calcularlo en atención a los antecedentes de contribución profesional del FUNCIONARIO que se retira. Es decir, queda pactado en este acuerdo que los SOCIOS y/o FAMILIARES tendrán el mismo tratamiento al aplicado a otros empleados de la compañía.

SEPTIMO - PROCEDIMIENTO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

En caso de que existan controversias entre dos (2) o más socios sobre algún aspecto del manejo de la empresa, o sobre el alcance e interpretación de los términos pactados en el presente acuerdo, y no haya sido posible un acuerdo directo entre las partes, se establecen como mediadores, los miembros externos de Junta Directiva de ACEBRI S.A.S., siempre y cuando no estuvieren involucrados en la controversia que se requiere superar. Pero si esto no fuere posible, las partes involucradas acudirán a un centro de conciliación y arbitraje de la Cámara de Comercio de Facatativá (El lugar donde está registrada la sociedad).

OCTAVO - VIGENCIA DEL ACUERDO

Este Acuerdo tendrá vigencia mientras los SOCIOS actuales mantengan la misma estructura el control accionario en ACEBRI S.A.S. y mientras ninguno de los SOCIOS manifieste algún desacuerdo con lo aquí consignado. En cualquier caso, cualquier modificación requerirá de la aprobación de los Accionistas.

En constancia del acuerdo que se materializa por el presente ACUERDO DE ACCIONISTAS DE ACEBRI S.A.S., firmamos los accionistas de la sociedad, en Mosquera (Cundinamarca), a los días del mes de del 2021, en dos (2) ejemplares de igual tenor y valor.

Los accionistas y socios fundadores de ACEBRI S.A.S.:

CARLOS BRICEÑO MORENO
C.C.

MARUJA DEL CARMEN ACEVEDO
C.C.

CARLOS ALBERTO BRICEÑO ACEVEDO
C.C.

JUAN CAMILO BRICEÑO ACEVEDO
C.C.

JENNY ANDREA BRICEÑO ACEVEDO
C.C.